南華大學管理學院文化創意事業管理學系

碩士論文

Department of Cultural & Creative Enterprise Management

College of Management

Nanhua University

Master Thesis

泰式獨立餐廳創業動機與關鍵成功因素之研究— 以莎麗家庭餐廳為例

A Study on the Motivation and Key Success Factors of Starting up an Independent Thai Restaurant--Taking Sally Garden Home Kitchen as an Example

謝宜靜

Yi-Ching Hsieh

指導教授: 黃昱凱 博士

Advisor: Yu-Kai Huang, Ph.D.

中華民國 108 年 6 月 June 2019

南華大學

文化創意事業管理學系

碩士學位論文

泰式獨立餐廳創業動機與關鍵成功因素之研究-

以莎麗家庭餐廳為例

A study on the motivation and key success factors of starting up an independent Thai restaurant--Taking Sally Garden Home Kitchen as an example

經考試合格特此證明

日試委員:ファダムンサーフランスを受しませる。

指導教授: 英星 釟

系主任(所長): 据动和

口試日期:中華民國 108 年 5 月 25 日

謝誌

研究所生活在完成論文的此時,也即將接近尾聲,能夠順利如期 畢業,在此我要感謝我的指導教授黃昱凱博士,在課業上和學業裡孜 孜不倦的教導著我,提供我探查事物不同的視野以及待人處事的道 理,而學生也會繼續努力地遵循和實踐老師所給予的教誨,以及期許 所需具備的解決問題、獨立思考以及創新能力的培養。也要感謝口試 委員郭奕妏博士及趙家民博士的諸多提點及建議,讓論文能夠更加豐 富及精確。

除了感謝老師的諄諄教誨,也感謝研究所同學們,這段時間大家 互相幫忙、一同討論、一起解決問題,有你們的陪伴使得碩士班生涯 的奮鬥不再寂寞,很高興在我的人生旅途當中遇見你們,我會好好珍 惜這個緣分。再來要感謝我的家人,利用假日進修的我,每當去上課 時,就得煩請家人幫忙照顧小孩,讓我可以安心地去上課。

最後,也是最重要的,我要感謝先生的支持,讓我沒有後顧之憂 地再次進修,這一路上因有你的協助,才能讓我順利完成學位,謝謝 你,有你這位神隊友真好。

謹以此本論文獻給每位支持、鼓勵、協助過我的人,獻上我最誠 摯的謝意。

ı

中文摘要

隨著台灣外食市場逐漸變大,連鎖餐飲業者或是獨立經營餐飲業者都積極搶占商機。然而台灣餐飲市場雖然成長,卻不見得投入餐飲市場的企業或個人都能夠穩健獲利。近幾年,不論是老餐廳或是新店家都因競爭激烈而退出台灣餐飲市場。莎麗家庭餐廳為一泰式獨立餐廳,在店址選擇、口味追求、價格定位及行銷手法迥異於其他餐廳的狀況下,在台南仁德成功經營達六年,應有值得其他餐廳業者經營參考之處。

本研究目的就以探討莎麗家庭餐廳的創業動機及關鍵成功因素為 主,並從中探究與經營者本國文化間的連結。本研究以質性研究之深度 訪談法及內容分析法作為研究方法,透過訪談經營者的分析與顧客留 言本、部落客網誌等內容分析相互驗證,並結合紮根理論探討莎麗家庭 餐廳的創業動機與經營關鍵成功因素。

研究發現為下列三點:(一)創業動機:思念家鄉、共享文化、媽媽的支持及配偶的支持。(二)關鍵成功因素:料理口味、服務品質、環境 氛圍、文化傳遞及顧客整體感受。(三)飲食文化與文化創意:以泰式料 理的精神-「醬汁、香料」為基底結合台灣在地食材,透過飲食創意的 方式達到體驗泰式料理文化。

關鍵詞: 泰式料理、獨立餐廳、創業動機、關鍵成功因素、 文化創意

Abstract

As the outside dining market in Taiwan is getting bigger, chain operators and independent operators in food and beverage are aggressively trying to seize the commercial opportunities. Although the market of the food and beverage industry in Taiwan increased, not all the chain operators and the independent operators can get the interest stably. In recent years, not only the historic stores but also the new stores are dropped out of the food and beverage market because of the fierce competition. Sally Garden Home Kitchen is a Thai independent restaurant. Due to the differences in the chioce of the location, the pursuit of the taste, the oritation of the price and the strategies of marketing from other restaurants, it has been running successfully for six years in Rende Dist., Tainan City. All these factors makes Sally Garden Home Kitchen worthwhile to be a model of other restaurants.

The mainly purpose of this research is to study the motivation of creating the business in Sally Garden Home Kitchen and the key factors of its success. Moreover, the research is also trying to find out the connection between the domestic culture of the operator. The research is based on the methods of qualitative research: In-depth Interview and Content Analysis. It is examined by analyzing the interview of the operator, the feedback notes of the customers and the blogs of the bloggers.

The research finds three facts below: (1) the motivation of creating the business: longing for hometown, culture sharing, the support of mother and spouse (2) the key factors of success: the taste of the dishes, the quality of service, the atmosphere of the surrounding, passing on of the culture and caring the feeling of the customers(3) culture of diet and creative ideas: combining Thai cuisine quintessences – sauce and spice with local ingredient in Taiwan and experiencing the culture of Thai cuisine by the way of creative diet.

Keywords: Thai Cuisine, Independent Restaurant , The Motivation, Key Success Factors, Cultural and Creative



目 錄

謝誌
中文摘要
Abstract
目錄
圖目錄 ····································
表目錄 ······ X
第一章 緒論
1.1 研究背景······]
1.2 研究動機····································
1.3 研究目的 · · · · · · · · · · · · · · · · · · ·
1.4 研究流程
第二章 文獻回顧10
2.1 泰式餐廳 · · · · · · · · · · · · · · · · · · ·
2.1.1 泰式餐飲特色 · · · · · · · · · 12
2.1.2 臺灣泰式餐廳現況····································
2.2 創業動機 · · · · · · · · · · · · · · · · · · ·
2.2.1 創業動機的定義24
2.2.2 創業動機之理論研究 · · · · · · · · · 25
2.2.3 新移民女性餐飲業創業動機之相關研究·····28
2.3 關鍵成功因素29
2.3.1 關鍵成功因素的來源 · · · · · · · · · · · · · · · · · · ·
2.3.2 關鍵成功因素的定義 · · · · · · · · · · · · · · · · · · ·
2.3.3 餐飲業關鍵成功因素 · · · · · · · · · · · · · · · · · · ·
2.4 飲食文化與文化創意35
第三章 研究方法42

3.	. 1	研	究言	殳計	• • •	• • •	• • •	• • •		• • •	• • •		• • •	 	• • • •	• • •	 42
3.	. 2	訪	談法	去…		• • •		• • •					• • •	 	• • •		 43
3.	. 3	內	容分	分析	法·	• • •		• • •						 			 44
3.	. 4	研	究眉	と 謹	度·	• • •		• • •						 	• • •		 45
3.	. 5	研	究如	ド構				• • •					• • •	 	• • •		 46
第	四	章	研	究	成男	艮與	分	析						 	• • •		 47
4.	. 1	個	案能	育介				• • •						 	• • •		 47
	4.	1.1	莎	麗家	庭餐	廳的	与命.	名						 	• • •		 47
	4.	1.2	經	營者	介紹]		• • •						 	• • •		 47
	4.	1.3	莎	麗家	庭餐	-廳化	工置	• •			• • •			 	• • •		 48
	4.	1.4	莎	麗家	庭餐	廳的	为環	境	у,		٠	<u></u>			• • •		 51
	4.	1.5	莎	麗家	庭餐	廳菜	色色			9		{	,	 			 56
	4.	1.6	莎	麗家	庭餐	廳牛	手色						<u>\</u> .	 n.\			 60
	4.	1.7	顧	客經	誉·	+	Ņ	<u>.</u>			٠		ų.	 	•••		 64
4.	. 2	創	業重	边機		JL				,				 			 67
																	67
																	69
	4.	2. 3	媽	馬的	支持					50	÷	· · ·		 	• • •		 70
																	71
	4.	2.5	小	,	結·	• • •		• • •						 	• • •		 72
4.	. 3	經	營屬	剝鍵	成り	力因	素	• • •						 	• • •		 72
	4.	3. 1	料3	里口	味·	• • •		• • •						 	• • •		 73
	4.	3. 2	服	答品	質	• • •		• • •						 	• • •		 78
	4.	3. 3	環	竟氛	圍・	• • •		• • •						 	• • •		 80
	4. 3	3. 4	文化	化傳:	遞 ·	• • •		· · ·					• • •	 	• • • •		 83
	4. 3	3. 5	顧	客感	受 ·	• • •		· · ·					• • •	 	• • • •		 84
	4 :	3. 6	顧	 	誠度									 			 87

4.	4	飲	食る	文化	上與	文	1	倉	意	5.	 • •	 	 •	 	 •	 	 •	 	•	 	 	• 90
第.	五	章	結	論	剪	建	芒詩	É.				 	 •	 	 •	 		 	•	 	 	• 97
5.	1	結	論·								 	 	 	 	 •	 	 •		•	 	 	• 97
5.	2	建	議·									 		 	 •	 	 •		•	 	 	. 98
參:	考	文	獻.								 	 		 		 		 		 	 	100



圖目錄

圖	1.	1	2010-2017年台灣餐飲項目支出比較圖1
圖	1.	2	臺灣餐飲業營業額及年增率圖3
圖	1.	3	臺灣餐館業歷年營運收支圖(102-106 年)3
圖	1.	4	台南市泰式料理餐廳地理分布圖6
圖	1.	5	本研究研究流程 · · · · · · · 9
圖	2.	1	泰國四大菜系分布區域圖13
圖	2.	2	泰精選(Thai Select)認證標誌22
圖	3.	1	研究架構圖46
圖	4.	1	信武里府位置圖48
			莎麗家庭餐廳與台南其他泰式餐廳地理對照圖 …49
圖	4.	3	莎麗家庭餐廳大門49
圖	4.	4	莎麗家庭餐廳大門 ····································
圖	4.	5	餐廳周圍巷弄(1)50
圖	4.	6	餐廳周圍巷弄(2)51
圖	4.	7	莎麗家庭餐廳外部環境(1)52
圖	4.	8	莎麗家庭餐廳外部環境(2) · · · · · · 52
圖	4.	9	莎麗家庭餐廳擺設品-泰國木雕53
圖	4.	10	莎麗家庭餐廳擺設品-泰國陶偶53
			莎麗家庭餐廳擺設品-泰國洗腳壺・・・・・・・ 54
			· 泰皇圖像····· 54
			· 泰國木雕····· 55
			. 泰拳藝品・・・・・・・・ 55
圖	4.	15	泰國竹編品・・・・・・・ 55
			Gaeng Kiao Wan Talay 海鮮綠咖哩 ····· 56
置	4.	17	, 烤魚酸辣湯······57

圖 4.18	Gaeng Liang 綜合蔬菜湯·····	57
圖 4.19	泰國紅咖哩魚餅・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	58
圖 4.20	Thai E-San Sausage 泰東北伊山香腸 · · · · · · ·	58
圖 4.21	Panang Gong 泰式帕能咖哩·····	59
圖 4.22	Gaeng Leuang Phak Dai 泰國南部薑黃海鱸酸咖哩···	59
圖 4.23	Sai Owa 泰國北部香腸·····	60
圖 4.24	香料-嘎拋・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	61
圖 4.25	泰國檸檬葉・・・・・	61
圖 4.26	泰國圓茄·····	62
圖 4.27		62
圖 4.28	泰國南瓜·····	63
圖 4.29		63
圖 4.30	手製醬汁·····	64
圖 4.31	11 22 22 22 22 22 22 22 22 22 22 22 22 2	64
圖 4.32	顧客留言本・・・・・・	65
圖 4.33		65
圖 4.34		66
圖 4.35	莎麗家庭餐廳粉絲頁	66
圖 4.36	莎麗家庭餐廳粉絲頁推薦 · · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	66
圖 4.37	泰國米粉湯·····	68
圖 4.38	泰國餐廳桌上檸檬汁與魚露 · · · · · · · · · · · · · · · ·	68
圖 4.39	涼拌青木瓜絲・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	92
圖 4.40	Sally 家的涼拌青木瓜絲····································	92
圖 4.41	烤鮮竹莢魚配莎麗特製古老配方烤肉醬 · · · · · ·	93
圖 4.42	綠胡椒蘑菇筍片 · · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	93
圖 4.43	Larb Dib Tuna 泰國東北部特有香料涼拌黑鮪魚	,94
圖 4.44	泰東北調味鮭魚生魚片 · · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	94

圖 4.45	泰北香腸搭配特製辣醬·····	95
圖 4.46	Gaeng Paneng Pla Tuna 香煎大目鮪魚肚帕能咖哩···	95
圖 4.47	Kao Niao Ko Moo Yang 香煎泰國魚露醃西班牙	伊
ŀ	七利橡子松坂肉 ······	96



表目錄

表 1.1	臺灣泰精選餐廳 Thai Select Restaurant in Taiwan …7
表 2.1	愛評網美食平台之餐飲美食分類11
表 2.2	臺灣泰式餐廳之多樣性18
表 2.3	瓦城泰統集團事業版圖19
表 2.4	共同存在餐飲集團事業版圖 · · · · · · · 20
表 2.5	臺灣泰精選餐廳版圖 · · · · · · · · 22
表 2.6	關鍵成功因素之整理表格30
表 2.7	臺灣餐飲業關鍵成功因素研究整理32
表 2.8	文化創意產業內容及範圍36

第一章 緒 論

1.1 研究背景

根據國家衛生研究院 2015 年統計資料顯示,台灣國高中生外食比例:早餐 80至 90%、午餐 85至 90%、晚餐及宵夜 65至 70%;外食地點以小餐館、自助餐、小攤販、便利商店為主。 成人外食比例也不低:早餐 55至 65%、午餐 47至 62%、晚餐 27至 33%。按此比例推估台灣午餐外食比例約是 70%,晚餐比例約為 50%,以台灣現有人口 2359萬(2019年 2月資料)來估算,午餐外食人口約為 1651.3萬,晚餐人口約為 1179.5萬。

另根據行政院主計處 2016 年的餐飲業趨勢調查顯示,目前有高達 93%的台灣 民眾有外食的習慣,其中甚至有 33.74%的民眾每週有超過 4 天會在外用餐,尤其以年輕族群居多;另一方面,從食品所 ITIS2015 年所整理的資料中,則可發現有七成的民眾每月的餐飲支出金額約落在新台幣 6001 元至 1 萬 2000 元間,而餐飲支出占家庭消費性支出的比重也呈現逐年升高的趨勢,再再都顯示著外食需求推動台灣餐飲產業的持續發展。



而由圖 1-1「2010-2017 年台灣餐飲項目支出比較圖」可看出食品飲料及菸

圖 1-1 2010~2017 年台灣餐飲項目支出比較圖¹

¹ 資料來源:經濟部統計處,http://dmz21.moea.gov.tw/GA/#/b04

草支出的比例由 2010 年 16.64%降低至 2017 年的 15.60%代表著在家自行料理三餐 比例隨著現代化的發展而逐漸減少;而餐廳及旅館的比例由 2010 年的 9.71%逐漸 提升至 2017 年的 12.00%,雖然這其中為餐廳及旅館總和的比例,但結合食品飲料 的比例減少,便可看出台灣餐飲市場隨著外食人口的比例而逐漸成長。

正因為近年來外食的餐飲市場變大,許多餐飲業者積極搶占商機,在連鎖餐飲的市場方面,原本大型餐飲集團越來越積極擴店、推出新品牌展店或是找外國知名的餐廳來台作授權展店;甚至許多非餐飲相關的企業主,也因為看好餐飲市場的榮景紛紛加盟或是代理國外獨特的主題餐廳而投入餐飲業,例如:3C 通路業者集團積極開創連鎖豬排店和金礦咖啡連鎖店,並且開設甜點店等,充分展現了積極與旺盛的企圖心。

参考天下雜誌2017年2000大調查的資料可得知,有許多都是知名的觀光餐飲業,目前在餐飲業排名中,前三大排名的企業分別85°C的美食達人集團、王品集團和統一的星巴克,都顯示連鎖餐廳在餐飲業方面,除了連鎖速食業者和飲料店等餐飲業者外,連鎖餐飲似乎已經是一種趨勢。

而台灣餐飲業者的經營規模,除了連鎖餐飲公司外,大部分都是獨資方式居多,隨著餐飲業的蓬勃發展,近年來也有不少非餐飲的業者加入餐飲,以連鎖化模式發展,甚至以國際化的方式採取連鎖加盟的經營型態。根據 2018 年台灣連鎖店年鑑的資料報告顯示,台灣地區連鎖總部數 2,781 家,總店數為 104,959 店,比起前一年總部數增加 1.5%,總店數成長率為 2.5%。在多元創意開發下,許多非餐飲相關行業的企業相繼跨入餐飲,爭相發展主題式餐廳,也造就許多餐飲連鎖店的產生,宣告連鎖餐飲的餐廳已成為主流的用餐選項之一。換句話說,獨立經營或小資本經營的餐廳在同業競爭、經營成本等因素的影響下,變得不是那麼容易。

根據經濟部統計處 107 年餐飲業營業概況的資料(圖 1-2)來看,台灣餐飲業的營業額是逐年增加,但每年的營業額增率從 101 年至 107 間都維持在 6%以下,再由圖 1-3 台灣餐館業歷年營運收支圖(102~106 年)可看出,營業收入雖然逐年增加,但營業支出也跟著增加,因而餐飲業的純利潤並未隨著營業額增加而增加,甚

至有減少的跡象,這也代表著台灣餐飲市場雖然成長,但卻不見得投入餐飲市場的企業或個人都能夠穩健獲利。

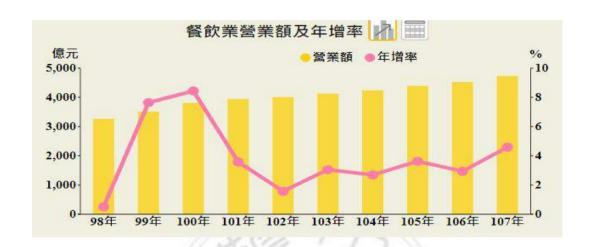


圖 1-2 臺灣餐飲業營業額及年增率圖2



圖 1-3 臺灣餐館業歷年營運收支(102-106 年)³

² 資料來源:經濟部統計處,<u>http://dmz21.moea.gov.tw/GA/#/b04</u>

³ 資料來源:經濟部統計處,http://dmz21.moea.gov.tw/GA/#/b04

雖然不見得每個投入餐飲市場的企業或個人都能穩健獲利,但在國人外食人口約 1600 萬人的市場吸引下,首次創業者會選擇成本低回報高的餐飲做為創業的項目,畢竟以餐飲業來說選擇種類很多,創業的地段可以隨意選擇,再加上民以食為天下,只要有人的地方做一些餐飲都是賺錢的。根據人力銀行調查,在創業的行業別中,上班族最屬意的行業前幾名都與餐飲業有關,包括特色小吃(16.2%)、咖啡茶飲(11.0%)、餐廳美食(9.5%)、早午餐(7.6%),近年來相當風行的才藝教學(7.3%)與政府大力推動的新創產業(7.1%),也是受到上班族歡迎的創業方向。在創業的經營型態上也更趨多元,結合食品餐飲食安議題(41.0%)、社會企業(33.8%)、文化創意(25.2%),與電子商務(24.3%)的經營型態都受到上班族青睞。近年來台灣吹起一陣陣的創業風氣,人人都希望可以成為不看別人臉色的老闆,成就人生夢想的藍圖。不過事實上根據財政部統計,2017年全台灣營業人達147萬家,住宿及餐飲業歇業占比達到7.3%;其中餐飲業,去年歇業多達10356家。是創業中歇業比最高的行業別。

根據《遠見》2007年調查,年輕群族是屬於重度外食者的主力層,換句話說,可以提供味美價廉餐飲的店家,最有辦法抓住這塊龐大商機。要說最能代表台灣風味的料理,勢必是蚵仔煎、珍珠奶茶出線;而最廣獲台灣人胃的外國料理,則由鄰國日本、泰國勝出。調查中也發現,年輕人解決外食的選擇小吃、麵店以及便當店為主,屬於傳統外食主力的自助餐,肯定不是他們的首要選擇。因為年輕族群更勇於嚐鮮,尋找新穎、新奇及創新的餐館用餐,當然,因為生活步調的關係,選擇便利超商及連鎖速食店的比例也會高些。而有趣的是,這群年輕的外食族群已被敏銳的餐飲業者嗅到,屢屢針對這些新老外族群推出新價位及菜色,希望能滿足這些新老外求新求變的特質。

而飲食除了能解決基本的口腹慾望外,事實上,在現實生活裡飲食與文化彼此間的關係是極度密切無法割離的,從選擇吃什麼就能理解你是什樣的人,而在文化層面上,文化創意餐飲經營為當今潮流,個性化、多元化、新潮化的消費讓每位顧客希望透過產品或服務展現出獨特風格和各自味道,而對多元族群飲食的興趣,緊密連結著試圖創造市場利基與追尋產品多樣化之現代商業手段(賴守誠,2008),

遊客亦可透過當地的飲食可以使其縮短自身與當地文化間的距離,並實現尋求真實和獨特的體驗需求(Plummer, Telfer, Hashimoto & Summers, 2005; Shenoy, 2005)。

泰國在 1997 年亞洲金融風暴後,整個國家瀕臨破產的邊緣,而其外匯存底只剩下出口額兩天的量,當時泰國人自問「我們自己還剩下什麼?」,他們所得到的答案:「是文化,文化讓我們與其他國家不同」(官振萱 2007)。因而泰國文化創意產業在國際競爭大師 Michael Porter 的建議下,選出五大競爭力產業,分別為觀光業、時尚業、食品業、軟體與電腦動畫業與汽車業,其中時尚業、食品業、軟體業與電腦動畫業屬於文化創意產業類別,因此在政府的挑選下,文化創意產業便成為帶領泰國經濟復甦的重要策略性產業。(陳尚懋 2010),於是泰國政府透過推行「世界泰廚計畫」(Tai Kitchen Goes International),以企業化的經營方式輸出泰式餐飲產品至世界各地,讓泰國餐飲業大規模地國際化,也透過飲食認識泰國正統文化,認識泰國產品品牌。

1.2 研究動機

台灣因為歷史及地理因素的影響,逐漸形塑出台灣是個文化大熔爐,也因如此,台灣人的飲食習慣中,與異國料理的關係十分緊密,再加上不同國家的美食來到台灣,都有著相似的共通點,除口味上展現著當地的文化特色外,更透過在地化的彈性來迎合本地消費者的需求。於是,異國料理餐廳的創業者在創業時或許該考量台灣消費者的需求及習慣,且能夠兼具異國當地的文化特色。

不過,即使是由泰國政府透過國家資源廣推的「世界泰廚計畫」(Tai Kitchen Goes International),在台灣所認證的泰精選餐廳其所要求泰式料理只要佔餐廳全部料理的60%,在菜色部分便能符合泰精選制度的要求,再符合衛生條件、原料來源、廚師素質、餐廳裝潢、服務品質、用餐氣氛等項目,便能得到泰精選餐廳認證,但料理菜色種類無法100%符合泰國在地文化發展的菜色,真的能夠彰顯泰國飲食文化嗎?又或者不會讓人誤解嗎?例如:在台灣泰式餐廳點菜率極高的「月亮蝦餅」、「椒麻雞」,事實上皆不屬於泰式料理菜色,但因為出現在泰式餐廳,一直以來都被認為是泰國料理。

而莎麗家庭餐廳從創業之初便開始講求創作原汁原味的泰式料理,除了主食材外,從餐點搭配的香料、醬汁等都講求符合泰式原汁原味,而在餐廳環境氛圍、菜單設計等也都符合泰式風情,相較於泰精選制度的妥協,莎麗家庭餐廳更貼近泰國真正的飲食文化,因而,有別於林信宏、高嘉凰、汪仲仁(2017)「探討原汁原味或本土風味對異國料理餐廳之影響」的研究,異國料理餐廳該符合台灣消費者的口味而調整,不能全然講求原汁原味,所以,莎麗家庭餐廳最初講求原汁原味的創業動機就值得探討,是什麼樣的動機驅使莎麗家庭餐廳追求原汁原味的泰式料理?也透過料理傳達泰國飲食文化。

此外,李冠儒(2015)引用 Jaim&Mahajan(1998):「在發展競爭策略時,價格可以配合,服務可以擴展改進,商品可以重疊,促銷可以模仿,但店址對一個



圖 1-4 台南市泰式料理餐廳地理分布圖⁴(以原台南市區、仁德原台南市區、 仁德、永康、歸仁為範圍)

餐飲業者的好處,卻是很難去攻擊和削弱」,來應證正確的店址對一家餐廳經營成敗的重要性。由此可知,一間初創業餐廳店址的選擇會影響顧客的造訪率,如果又沒有行銷規劃,那麼店址也會影響餐廳的能見度,可是,莎麗家庭餐廳的店址卻選擇位在住宅區的小巷弄中如圖 1-4 所示,明顯有別於同地區同類型餐廳所選擇的交通要道或市區,其店址的選擇否受到創業動機的影響,也是值得探討。

⁴ 資料來源: gooogle 搜尋(2019-02-21)。

從菜色口味設計、創作及店址選擇上都有別於其他新創業的餐廳創業者,再加上餐廳創業者是泰籍新移民且又沒有任何的餐飲經驗,在飲食文化及習慣又異於台灣消費者的飲食習慣,因而其所提供的餐點及服務是否能夠滿足台灣消費者的需求。

Parsa, Self, Njite, 與 King (2005)於餐廳為何失敗的研究中指出,連鎖餐廳於3年內關閉的機率為57.2%、獨立餐廳為61.4%,能存活於市場3年以上的餐廳僅有40%, Kale 與 Arditi(1998)研究中發現,企業在新創初期且規模愈小失敗率愈高,由此可見微型餐飲業的創業者需承受極高的失敗風險。由此可知不管事連鎖餐廳或獨立餐廳,在初創業時都必須承擔失敗的風險,而獨立餐廳會比連鎖餐廳承擔更大的風險。

而此經營風險下,莎麗家庭餐廳由2013年開業至今,其一餐價格由400元調整至目前800元,而其臉書粉絲頁所累積的粉絲高達8,269人,與其他在台泰精選餐廳的單一間粉絲頁相比(如表1-1),其網路聲量並不居於弱勢,因而莎麗家庭餐廳在經營上應有其關鍵成功因素,才得以在料理口味及店址選擇較不利創業的前提下生存至今。

表1-1在臺灣泰精選餐廳Thai Select Restaurant in Taiwan⁵

序號	店名	粉絲頁按讚數	間數
1	晶湯匙-台北 sogo 店 台北天母店	21319	10
	台北京站店 台南南紡店		
	銀湯匙-台南新光小西門店 台南夢時代店		
	高雄大樂店 高雄 SOGO 店 新竹巨城店		
	高雄夢時代店		
2	SUKHOTHAI-新光信義店 喜來登店	1770	2
3	香米 Home's-台北光復店 台北復北店	11059	2
4	籃象廷泰鍋-行天宮店 愛買忠孝店 八德店	11007	7

⁵ 資料來源:泰國在台商務處 http://www.thaiselect.com.tw/product_cg103719.html ; 各餐廳 FACEBOOK 粉絲頁,本研究自製。

	師大店 慶城店 永和頂溪店 中友店		
5	蘭那 泰式餐廳-台北/板橋店 台中/市政店	3391	3
	台中/金典店(歇業)		
6	阿杜皇家泰式料理-台中沙鹿店 員林旗艦店	11646	3
	高雄和平店		
7	泰北料理-中港店 興安店	2176	2
8	湄南河泰式料理-精誠店 大墩店	1602	1
9	新泰城-台南店 高雄大順店 高雄鳳山店	3071	3
10	獨立餐廳		5
	RAMA 泰泰式皇家主題餐廳(歇業)	1197	
	湄河餐廳	4221	
	瑪哈泰泰式主題餐廳	51	
	泰味食足	3459	
	土鍋子泰式料理(歇業)	11594	

1.3 研究目的

一間餐廳的創業,其背後都有屬於自己的故事,而餐廳能否持續經營,所涉及的層面相當廣泛,每個層面都會相互影響,缺少任一重要層面都可能對餐廳的經營產生關鍵的決定。而一間餐廳能從創業初期到穩定經營,肯定有其經營的成功因素。事實上,飲食本身就代表著某個族群或國家的文化,因而創業者本身的文化就會影響著料理呈現的樣貌,故本研究之目的為下列三項:

- (一)瞭解莎麗家庭餐廳的創業動機。
- (二)探討莎麗家庭餐廳經營的關鍵成功因素。
- (三)透過研究瞭解莎麗家庭餐廳透過飲食所傳遞的文化及創意。

1.4 研究流程

為了瞭解莎麗家庭餐廳的創業動機、關鍵成功因素及如何透過飲食傳遞文化, 本研究的研究流程如圖 1-5。

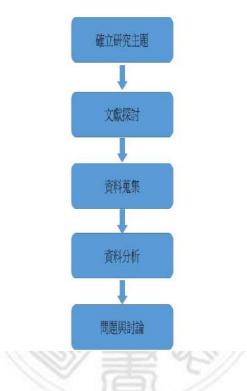


圖 1-5 本研究研究流程

第二章 文獻回顧

本研究欲了解研究對象的創業動機及關鍵成功因素,並由研究過程中建構出研究對象由飲食到文化傳遞的路徑,藉此一窺文化創意元素在莎麗家庭餐廳的展現,因此,本章文獻回顧將第一節為泰式餐廳,第二節為創業動機,第三節為關鍵成功因素,第四節為飲食文化與文化創意。

2.1 泰式餐廳

鄭陸霖(2004)認為異國餐廳在忙碌的商業化都市裡快速地成長,印證了外食的社會需求。換言之,異國餐廳是消費者接觸異國飲食的方式之一,可以輕易地將商業行為或休閒活動安排在充滿異國風情的空間之中。蕭玉倩(1999)認為異國料理係指消費者在本國以外的餐飲用餐之統稱,周秀蓉(2005)認為各國具代表性的佳餚且其並非台灣自有,而是漂洋過海而來的料理,皆可以稱之為異國料理。餐飲業依用餐地點、服務方式、菜式花樣而有不同的類型,其中依菜式花樣可分為中餐、西餐、素食和其他不同國家之料理(陳堯帝,2007)。國內外學者對於異國餐廳之定義與分類方式各有不同,依分類方式敘述如下:

(一) 依菜系分類

異國餐廳是以菜系作為區分,以營利為目的,提供中式以外的異國美食餐飲商品之菜單及具備固定的營業場所的餐館業,包含日本料理、法國菜、加州菜等,亦可區為亞洲(除了中國料理之外,含東南亞越南、泰國、印尼、菲律賓等國)、歐洲與美洲等菜系(陳貴凰、呂季炫、石名貴,2005)。

(二) 依文化分類

異國餐廳(ethnic restaurants)所提供之餐點為某特定地區或較不熟悉的食物,即為其他國家或民族之食物,餐廳依據餐飲之來源地區提供不同的文化、服務與餐飲(Ebster & Guist, 2005)。

國內非常流行的美食資訊分享平台愛評網 1 美食頻道上之餐飲美食分類如表

¹ 愛評網網址: https://www.ipeen.com.tw/。

2-1 所示。

表 2-1 愛評網美食平台之餐飲美食分類 2

1,2	1 发評網夫良平百乙餐臥夫良刀類
中式料理(29,701 家)	海鮮餐廳 山產野菜餐廳 北京菜 客家菜 四川菜 湘菜(湖南
	菜) 台菜餐廳 上海菜(江浙菜) 粤菜 港式飲茶 麵食點心 其
	它中式料理 熱炒、快炒 台灣原住民料理 新疆菜 西藏菜 雲
	南菜 眷村菜
日式料理(11,989)	居酒屋 綜合日式料理 日式麵食專賣 生魚片、壽司專賣 日
	式豬排專賣 文字燒、大阪燒 懷石料理 其他日式料理
亞洲料理(4,457家)	韓式料理 泰式料理 越南料理 緬甸料理 綜合南洋料理 印尼
	料理 土耳其料理 澳門美食 星馬料理 印度料理 中東料理
//	其他亞洲料理
異國料理(12,753 家)	法式料理 美式料理 義式料理 德式料理 其他異國料理 非洲
//_1	料理 葡萄牙料理 俄羅斯料理 比利時料理 愛爾蘭料理 紐澳
Je	料理 英式料理 墨西哥料理 西班牙料理 北歐料理 希臘料理
燒烤類(5,383 家)	生排 炭烤串燒 鐵板燒 蒙古烤肉 日式燒肉 韓式燒肉 火烤
/ / / / / / / / / / / / / / / / / / /	(C) (D)
	兩吃
鍋類(9,628 家)	溫體牛 麻辣火鍋 涮涮鍋 其他鍋類 羊肉爐 薑母鴨 石頭火
	鍋 壽喜燒
咖啡、簡餐、茶(20,038 家)	下午茶 咖啡專賣 複合式 茶專賣
素食(2,793 家)	小吃 中式 西式
速食料理(2,576 家)	漢堡、炸雞 披薩 其他速食
主題特色餐廳(4,594 家)	桌遊主題餐廳 親子餐廳 酒吧 Lounge Bar 啤酒屋 現場演奏
	餐廳 食補藥膳餐廳 景觀餐廳 寵物餐廳 懷舊主題 情境主題
	餐廳 運動主題餐廳 其它主題餐廳 溫泉餐廳 動漫主題餐廳
	養生蔬食餐廳
日郊(4.514 京)	
早餐(4,514家)	早午餐 其他類型早餐 中式早餐 西式早餐

² 資料整理自愛評網:<u>https://www.ipeen.com.tw/</u>。

Buffect 自助餐(326 家)	其他類型 buffet 自助餐 中式 日式 西式 複合式
小吃(21,982家)	碗粿 其他小吃 鹹酥雞、炸雞排 筒仔米糕 藥燉排骨 焢肉飯
	豬血糕 鵝肉 肉粽 四神湯 滷肉飯 滷味 鹹水雞 胡椒餅 米
	粉湯 蚵仔煎 臭豆腐 水煎包、生煎包 麵攤、麵店 肉圓 蔥
	油餅、蔥抓餅 刈包 麵線 棺材板
冰品、飲料、甜湯(12,407	果昔 果汁 冰淇淋 飲料專賣店 剉冰、豆花 甜品、甜湯
家)	
烘焙、甜點、零食(9,826	甜點專賣 休閒零食 西點烘焙、麵包 巧克力專賣 中式糕餅
家)	
其他美食(2,680 家)	自助餐 便當 其他美食 量販店熟食部

由表 2.1 可見愛評網將泰式料理歸類於「亞洲料理」的項目底下,而且有著代表不同國家料理的競爭對手。如果只考量外食人口比重較重的正式餐飲,異國料理 (包含日式料理及亞洲料理)為 29199 家佔 49.57%,中式餐飲為 29701 家佔 50.42%,所呈現的數據代表著在台灣異國料理及中式餐飲餐廳是不分軒輊,而其中泰式料理餐廳 1449 家在異國料理目前的比重僅為 4.96%,可是在天下雜誌 2017 年 2000 大調查的資料中,以泰式料理作為主軸的瓦城泰統集團為餐飲業 2015 及 2016 年的第五名,在 2016 年的營收成長率是第四名,代表著泰式料理是為台灣外食人口所接受的,且成為選擇餐廳時參考的選項之一。

2.1.1 泰式餐飲特色

泰國料理豐富多樣,包括湯、咖哩、海鮮、香辣的沙拉及熱帶水果等,加上獨特的草藥與各色辛辣調味,不管是視覺效果,或是健康養生,泰國菜都有強大誘惑力。²

上述這則報導呈現出現代大眾所熟悉且認知的泰式料理的面貌,健康、美味又豐富。然而泰式料理會有今日一致的內涵,是經過歷史更迭,加上外來食物的融入,不斷地建構之下,所呈現出的國族料理面貌。那麼泰式料理有多豐富且多樣化呢?

² 聯合報專題〈向泰國取經/樂活慢活、謙和有禮〉,2010/04/05。

由於泰國擁有廣裘且多樣的地形,一般上我們可以把泰國區分為四個明顯區域如圖 2-1,即廣闊的湄南河三角洲所構成的中部區域,這裡擁有全國最肥沃的土地;涼爽多山的北部地區;由浩瀚高原及湄公河流域所形構的東北部地區;以及一邊為安達曼海,另一邊為泰國灣的南部半島地區。如此相異的地理環境,孕育了泰國文化的多樣性,不但每個區域有其獨特族群,也各擁有地區特殊方言和習俗,而在料理方面,也呈現出具有各區域特色的烹飪方式和喜愛的口味。

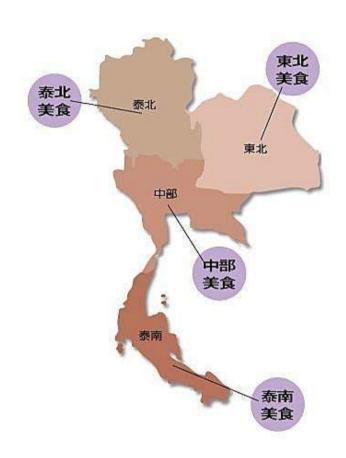


圖 2-1 泰國四大菜系分布區域圖 3

盧美淑在 2012 年的研究中,曾將泰國四大菜系的特色加以整理,整理的結果如下:

一、泰國中部地區—食材最多樣

這裡是泰國傳統的心臟地帶,圍繞著湄南河的肥沃平原,發展出許多知名的泰

³ 資料來源:泰國觀光局台北辦事處,http://www.tattpe.org.tw/Main/Main.aspx。

國佳餚。這裡也是古代素可泰王朝的首都,早期在這裡所發展的飲食文化相對簡單,主要以盛產的米食為主,配以新鮮的魚類、本土種類的大蒜、鹽、黑胡椒及魚露。到了大城王朝統治的第十四世紀時期,由於全球動植物的哥倫布交流而使得其飲食料理添加了許多複雜及進口的材料,其中最重要的有從南美洲來的辣椒,以及其他重要食材如香菜(胡荽)、萊姆及蕃茄等。

身處於當時國際性動植物交流時期的大城王朝,不只吸引鄰近周遭的貿易商人前來交易,同時也吸引來自中東、歐洲、中國、印度、日本及波斯等地的商人遠道而來,這些外來商人為泰國帶來他們慣用的食材等,這些食物經過微妙的變化後,轉化成適合泰人的口味而運用到當地的菜餚,增加了食物烹飪的多樣化。

類似的發展延續到1782年成為首都的曼谷,中式或是更精確的說法中泰式的食物此時非常受歡迎,尤其是各種麵食,大部份食物都是用拌炒方式,如 phat phak bung fai daeng (大火快炒菠菜)。此時,水果逐漸在食物中開始扮演重要角色,泰國果農們開始種植新品種、更香甜多汁的芒果、榴槤、柚子及其他種類的水果等。

米飯是中部地區的主食,但在吃飯時,泰人通常會搭配三至五道菜餚,而「湯」更是一餐中所不可少的,例如辣蔬菜湯(gang som)、辣湯(gang phed)、泰式酸辣湯(tom yam)等;辣炒肉類則有多種炒法,如辣炒(pad phed)、紅咖哩(panaeng)、還有馬來口味的方式(masaman);沙拉(yam)則有涼拌牛肉沙拉。

歷史上做為長期的行政、政治與經濟的中心,因此中部地區的交通發展得早且完善,交通便利有利於區域食材的匯集,這種食材選擇上的便利性,讓中部的泰式料理有較多的變化。舉凡湯品、肉類、蔬菜、辣椒沾醬(namprik)、醃鯖魚(platoo)、泰式烘蛋、烤豬或牛肉等,料理的種類與方式十分豐富。在台灣甚至是歐美各地,目前最流行的泰國菜大多也是指泰國中部地區的佳餚。

中部平原是泰國的政經中心,所以在飲食文化上也較講究,上菜是一門藝術,居民們會採用湯匙和叉子做為個人餐具,每盤菜付一支共用湯匙是用餐時的標準餐具。在富裕人家常見到簡單對摺的桌巾,或是個別家庭傳統和得體摺成各種形狀的餐巾。用餐食桌上準備好菜餚、白飯和白開水;擁有傭人的家庭,會在用餐過程隨時幫忙添飯加菜,而飯桌上也會裝飾很多蔬果雕刻。

二、泰國北部

泰北與寮國及緬甸為鄰,長久以來泰北一直是蘭那泰王朝盤據地區,此地被稱為「百萬稻田之地」,這裏山巒層疊的高山地勢讓它與泰國境內其他地區有所隔絕, 一直到19世紀北部山區才為曼谷王朝所統治。在經歷曾被緬甸及大城統治過的時代後,泰北地區發展出其特有的文化,而與泰國其他地區明顯不同,不僅在語言及習俗上,也包括了飲食。

泰國北部以清邁為首,地理位置靠近緬甸,因為多山,離海較遠,所以在料理上很少出現海鮮,而是以山區的肉類和蔬菜為主,跟中部地區的稻米為主食不同的是北部山區人民以糯米為主食。泰北居民不像中部居民喜愛香軟米飯,他們比較喜歡各種糯米飯,傳統上他們會將糯米飯用手揉成小圓形,再搭配各種醬汁的菜一起進食。所以這裡最常見的餐點包括糯米飯、以辣椒為主的各道菜,如辣椒沾醬(namprik noom)、番茄肉醬和辣湯等。

泰北居民喜好味道適中,以及帶點鹹味,幾乎不加甜和酸味的食物。泰北人喜愛的肉類是豬肉,其次是牛、雞、鴨等。泰北料理的變化,大多是因應當地人不同生活方式所衍生出來,可從他們每天不同時間吃的不同料理來一探究竟。一般上當地叫做 khaw gnai 的泰北早餐,是以糯米飯為主。將糯米塞入竹籃或是包在扇椰葉內後蒸煮,通常一大早先煮好,農夫將煮好的糯米飯帶到田裡當午餐,當地稱為khaw tom。晚餐稱為 khaw lang,最常見的是將菜放在高的紅色亮漆的木製托盤(kan toke)上,托盤直徑約15~30 英吋。在泰北傳統上菜方式上,由於泰北居民是非常嚴格虔誠的傳統遵循者,因此在晚餐上菜時,必須將每道菜裝在小盤子內,再放進有精緻鑲嵌的木製或黃銅托盤,視屋主經濟狀況而定。

三、泰國東北部(伊森)

泰國東北是屬高低起伏的高原地形,一直延伸到湄公河,與寮國和高棉為鄰。 泰國東北部對一般人而言或許比較陌生,較熟悉的通稱為伊森(Isan),它佔了泰國 國土總面積的三分之一。此地有許多歷史遺蹟及獨特的文化和飲食。泰國東北部最 大城為呵叻,和泰北一樣,這裡亦是以糯米為主食。東北人喜歡重口味的食物,許 多熱愛泰國烹飪的行家將一些經典的伊森菜列入他們喜愛的創意之中。包括 som tam (青木瓜沙拉)、lap (辣豬肉或雞肉沙拉)以及 kai yang (烤雞)。青木瓜沙拉做法簡單,口味又很大眾化,所以已流行於全泰國,在很多餐廳都能吃到。淡水魚和蝦也頗受歡迎,但通常是以藥草和香料來調理。東北還有很多特色料理,如泰式涮涮火鍋(jim-jaem)及醃漬過臭味十足的臭魚(pla rah)、調味的紅豬血碎肉等。東北居民也喜歡油炸類的肉類食物,豬肉、牛肉和雞肉,另外還有烤魚也都經常出現在餐桌上。而青蛙、大紅蟻、昆蟲等奇怪的料理,東北人也頗愛。傳統上菜方式是會將所有的菜都放在一個有鮮豔花卉圖案裝飾的大亮漆盤上,和裝在東北居民特製藤籃內的糯米飯一起吃。這裡的甜點,大多也是經過處理的糯米為主。

四、泰國南部

泰國南部是一個狹長型半島地形,往下一直延伸到馬來西亞,鄰泰國灣和安達 曼海。以優美的海灘及渡假勝地出名,擁有知名的美食,尤其附近海域盛產的新鮮 海產扮演主要角色,包括海洋魚類、龍蝦、螃蟹、烏賊、貝類、蛤蜊及貽貝等。也 廣泛使用椰子,椰奶來中和辣湯、咖哩、油炸的熱度,而果肉則用來當作佐料。此 區特產包括當地種植的腰果,其他水果如山竹果、小型鳳梨以及稱為 sato 的辣豆, 嚐起來有點苦味。

大部份泰國穆斯林人口居住在泰國最南邊的府縣,受到他們飲食影響的菜餚如 kaeng massaman (馬來式的料理方式),一種加有豆蔻、丁香和肉桂等香料,口味較溫和的咖哩,以及淋上辣花生醬的沙爹。南部是全泰國最嗜辣的一區,南部人特別喜愛的料理是各式各樣的湯或咖哩(gang),例如用大量蔬菜做的辣菜湯(gang liang),就是一種很受歡迎的湯品,當地婦人坐月子時一定會喝這種湯補身體,而超辣的魚內臟湯(gang tai pla)也很受歡迎。涼拌飯(khao yam)是當地居民的特有米飯吃法,在白飯裡加上現成可食的一種魚醬(budu sauce),口味鹹中帶甜,搭配各式各樣的蔬菜一起吃,愛吃辣的人,還會加上生辣椒。原則上,南部地區飲食文化與中部地區相同,所以上菜方式是吃飯時用盤子、叉子和湯匙,每盤菜附一支共用湯匙,是用餐時的標準餐具。

來自泰國 Suan Dusit Rajaphat 烹飪學院的阿丹 Phonganan Sirisaengphaiwan 認為泰國菜的特點是講究健康,他說:「泰國菜使用了不同的香草和調味料,但是我們沒有使用很多調味料,而是用新鮮香草代替。以冬陰功湯為例,裡面加入了香茅,紅椒,泰國檸檬葉等香草,當你累了的時候,喝一碗冬陰功湯,可以幫助提神醒腦。當你胃痛的時候,喝一些檸檬草茶,就會讓胃裡面的氣泡排出。這些香草都對人的健康有好處。每天早晨喝一杯青檸汁,也有提神和放鬆的作用。食物就像是草藥,是天然的草藥。」4

由上述可知,泰國飲食文化來自於區域環境及歷史人文更迭交互建構而來,因而要忠實呈現泰國飲食的文化內涵,也必須能體會其區域環境及歷史人文交互影響的意涵,此外泰式料理中還常使用一些健康的元素,如香料、辣椒(Chillipeppers)、檸檬草、香茅(Lemongrass)、羅勒(Basil)、薑科植物(Galangal)以及新鮮的生薑根部等,讓泰式料理更具特色與風味。因而素有「東方威尼斯」之稱的泰國,一年四季都有富饒的作物,綠色蔬菜、海鮮、水果、稻米等應有盡有。因為用料天然新鮮,主要使用天然草本植物作為原料和配料,泰國菜也被稱為是「世界上最健康的美食」之一。

2.1.2 臺灣泰式餐廳現況

依據 Chi 與 Jackson(2011)把台灣的泰式餐廳分為三類如表 2-2 所示

⁴ 大紀元報,2017年6月14日,

https://www.epochtimes.com.tw/n214755/%E6%B3%B0%E5%9C%8B%E8%8F%9C %E6%8C%89%E5%9C%B0%E5%9F%9F%E5%88%86%E7%82%BA%E5%9B%9B %E5%A4%A7%E8%8F%9C%E7%B3%BB-

[%]E4%BD%A0%E7%9F%A5%E9%81%93%E5%B9%BE%E5%80%8B-.html •

⁵ 資料來源: Chi & Jackson(2011), 引自李永恒(2015), 研究者重繪。

表 2-2 臺灣泰式餐廳之多樣性 5

		EL 3/1/2 (NABICE) MIE	
	移民餐廳	一般餐廳	高級餐廳
數量	少	多	少
價格	低	中	高
客群	泰國及東南亞	臺灣民眾	相對富裕之臺灣顧客及
	移工		遊客
菜式	家常	雲南、泰國和緬甸融合菜	精緻餐廳菜及宮廷菜
地點	火車站附近或工業區周邊區	不一	不一
	域		
所有權	泰國移民	不一	不一

從表 2.2 可知台灣泰式餐廳之多樣性,而其形成的原因先有歷史因素(滇緬泰 僑民因戰亂遷徙至臺灣或依親),後因全球化所帶來的影響(外籍移工、外籍配偶、 民眾對新口味的需求等)。

根據工商時報 2019 年 2 月 16 日報導,「觀光股王瓦城(2729)與興櫃連鎖餐飲集團乾杯(1269)受惠於拓點效益,以及農曆年前尾牙聚餐需求推升,2019年業績開紅盤,瓦城 1 月營收 3.68 億元、年增 20.32%,乾杯 1 月自結合併營收 2.58 億元、年增 10.46%。

瓦城1月營收大幅成長主要受惠於拓點效益,今年1月較去年同期新增20家門店,包含旗下「瓦城」泰國料理、「大心」新泰式麵食、「時時香RICE BAR」等各品牌店數齊步推進,再加上開在台北信義區微風南山的全新南洋菜系品牌「YABI KITCHEN」,且全系列品牌飲料、甜點點用率提升,挹注同店營收成長。瓦城去年全年新增19家新店,今年1月在微風南山就一口氣新開4家店,首季店數年增17%。2月營收上半月有農曆春節連假帶動聚餐效應,後段則有228連假助威,市場預期2月營收可延續1月熱度。」6

由上述資料可知,目前臺灣觀光股股王為瓦城集團,而瓦城集團便是以泰式菜

⁵ 資料來源: Chi & Jackson(2011),引自李永恒(2015),研究者重繪。

⁶ 資料來源:https://www.chinatimes.com/newspapers/20190216000381-260206?chdty。

餚發跡,2011年興櫃,2012年正式掛牌上櫃,全名為「瓦城泰統集團」,集團主要專注於東方菜系,其事業版圖如表 2-3 所示。

表 2-3 瓦城泰統集團事業版圖 7

地區\品牌	瓦城	非常泰	に	1010 湘	時時香
			大心	1010 MH	
標誌	友的 幸田料理 THAN FOWN CURSINE	非常表	大心 Heither Tree has the Colonial	1010	時時香
菜系	泰國菜	泰國菜	泰國麵食	湖南菜	中式料理
風格	道地親切	時尚年輕	新潮麵食	文化時尚	多元經典
開店時間	1990	1995	2014	2006	2017
台北市	12	4	12	5	1
新北市	13	12	2	5	1
基隆市	1 //	0	0	0	0
桃園市	5	0	2	200	0
新竹市	6	0	0	3	1
台中市	5	416	6		1
彰化縣	0	0	0	0	0
嘉義市	2	0	10	0	0
台南市	3	0	in S	1	0
高雄市	8	0	3	1	0
屏東縣	1	0	0	0	0
宜蘭縣	1	0	1	0	0
總計	57	6	28	17	4
集團比重	51%	5%	25%	15%	4%

由工商時報 2019 年 2 月 16 日的報導及瓦城泰統集團的事業版圖來看,可知 以東方菜系為主的瓦城泰統集團營利比重及展店數量偏重於以泰式菜系為主的瓦 城、非常泰及大心三個品牌(佔 81%),而由工商時報的報導也可知臺灣人對於泰式

19

⁷ 資料來源:https://www.thaitown.com.tw/(2019-02-28),研究者整理繪製。

料理口味的接受度極高。而瓦城泰統集團在表 2.3 中顯示其旗下瓦城、非常泰、大心、1010 湘及時時香五個品牌,截至 2019 年 2 月 28 日止在臺灣設有 112 各直營分店,其有效運用中央廚房,針對中、泰菜系開發出爐炒廚房連鎖化系統,並設廚藝管理學院培養廚藝人才,均有利其展店及品質管理。

而瓦城泰統集團在台灣除了五大品牌外,另外在中國有一主打湖南菜系的品牌「十湘食」,而 2019 年 2 月 1 日再創全新餐飲品牌〈YABI KITCHEN〉南洋菜系餐廳,這是瓦城泰統集團自主研發的第 7 個餐飲品牌,也是國內第一個跨國界將泰國、新加坡、馬來西亞、印尼與印度風味菜餚兼容共匯於菜單中的餐飲品牌,開在微風南山 2F 的 YABI KITCHEN 全球首店並已開始試營運,且生意火火紅紅,為日後繼續連鎖踏出成功第一步 8。

臺灣的泰式料理餐廳,除了瓦城泰統集團外,另有一以泰國菜系為集團重心的「共同存在餐飲集團」,從 2001 年由台北市創立「晶湯匙泰式主題餐廳」開始,至今旗下已有「晶湯匙泰式主題餐廳」、「銀湯匙泰式火鍋」及「小湯匙越式料理」(2016年改為小湯匙泰式麵食&輕食),其事業版圖如表 2-4 所示。

地區品 晶湯匙泰式主題 銀湯匙泰式火 小湯匙越式料理/小湯 牌 鍋 匙泰式麵食&輕食 SECOND. 標誌 銀湯匙泰式火鍋 開店時間 2001 2010 2014/2016 菜系 泰式料理 泰式火鍋 越式料理/泰越融合 **風格** 精緻道地 純正舒適 創意經典 台北市|3 0 新竹市 0 台南市 0

表 2-4 共同存在餐飲集團事業版圖 9

20

^{*} 資料來源:工商時報 2019 年 2 月 1 日, https://tw.news.yahoo.com/%E5%8F%B0-%E5%8C%97-%E6%96%B0-%E9%A4%90-%E5%BB%B3-

[%]E7%93%A6%E5%9F%8E%E6%8F%AE%E8%BB%8D%E5%8D%97%E6%B4%8B%E8%8F%9C%E7%B3%BB%E5%B8%8 2%E5%A0%B4-%E6%96%B0%E5%93%81%E7%89%8Cyabi-kitchen-215003703--finance.html

⁹ 資料來源:<u>http://www.crystalspoon-thai.com/index.php(2019-02-28),研究者整</u>理繪製。

高雄市	0	2	1
中國	1	0	0
總計	5	4	2
集團比重	45%	36%	19%

由表 2-4 可知共同存在餐飲集團在 2016 年以前其旗下晶湯匙及銀湯匙兩個品牌是以泰國菜系為主,而小湯匙是以越式料理為主,但 2016 年以後集團的經營策略調整旗下三個品牌皆調整為以泰國菜系為主,代表著對於東南亞菜系,臺灣人仍以泰國料理的接受度最高。

從瓦城泰統集團及共同存在飲食集團的事業版圖可看出,以連鎖餐廳為經營 模式的餐飲集團,在講求經營績效及絕對利潤的前提下,對於旗下品牌經營主軸的 策略是以顧客接受度為考量,因而在展店數量及品牌經營主軸的設定,才會以泰式 菜系為首要選擇。

目前在臺灣的泰式料理餐廳,除了上述兩個集團採中央廚房經營外,另有一「外國集團」透過對於衛生條件、原料來源、廚師素質(泰籍廚師掌廚為佳)、餐廳裝潢、服務品質、用餐氣氛、供應菜色等的統一要求、管理及供應,建立在臺灣的泰式料理版圖。

此「外國集團」便是泰國政府,在1990年亞洲金融風暴後,在1997年亞洲金融風暴後,泰國整個國家幾乎破產,在外匯存底只剩下出口額兩天的量,當年泰國人自問「自己還剩下什麼?」,他們得到的答案是:「文化,文化讓我們與眾不同」(官振萱 2007)。因而泰國文化創意產業在國際競爭大師 Michael Porter 的建議下,選出五大競爭力產業,分別為觀光業、時尚業、食品業、軟體與電腦動畫業與汽車業,其中時尚業、食品業、軟體業與電腦動畫業屬於文化創意產業類別,因此在政府的挑選下,文化創意產業便成為帶領泰國經濟復甦的重要策略性產業。(陳尚懋 2010),於是泰國政府透過推行「世界泰廚計畫」(Tai Kitchen Goes International),以企業化的經營方式輸出泰式餐飲產品至世界各地,讓泰國餐飲業大規模地國際化,也透過飲食認識泰國正統文化,認識泰國產品品牌。

在「世界泰廚計畫」底下,只要設有泰國駐外代表處的國家,都會承辦一項稱

為「泰精選(Thai Select)」的泰式餐廳認證業務,由官方為優質泰式餐廳掛保證(其認證標誌如圖 2-2 所示)



圖 2-2 泰精選(Thai Select)認證標誌 10

而臺灣則是在 2007 年起始由泰國貿易經濟辦事處承辦,其認證餐廳版圖如表 2-5 所示。

表 2-5 臺灣泰精選餐廳版圖 Thai Select Restaurant in Taiwan 11 2016-12-20

店 名	餐飲集團	間數
晶湯匙-台北 sogo 店 台北天母店 台北京站店	共同存在餐飲集團	10
台南南紡店	_//	
銀湯匙-台南新光小西門店 台南夢時代店		
高雄大樂店 高雄 SOGO 店		
新竹巨城店 高雄夢時代店		
SUKHOTHAI-新光信義店 喜來登店	寒舍餐飲集團	2
香米 Home's-台北光復店 台北復北店	香米	2
籃象廷泰鍋-行天宮店 愛買忠孝店 八徳店	藍象廷	7
師大店 慶城店 永和頂溪店		
中友店		

¹⁰ 資料來源:<u>http://www.thaiselect.com.tw/index.html</u>。

¹¹ 資料來源:泰國在台商務辦事處 http://www.thaiselect.com.tw/product_cg103719.html, 2019-02-28, 研究者整理繪製。

蘭那泰式餐廳-台北/板橋店 台中/市政店	蘭那	3
台中/金典店(歇業)		
阿杜皇家泰式料理-台中沙鹿店 員林旗艦店 高雄和	阿杜皇家料理	3
平店		
泰北料理-中港店 興安店	泰北料理	2
湄南河泰式料理-精誠店 大墩店	湄南河泰式庭園餐廳	1
新泰城-台南店 高雄大順店 高雄鳳山店	新泰城	3
RAMA 泰泰式皇家主題餐廳(歇業)	獨立餐廳	5
湄河餐廳		
瑪哈泰泰式主題餐廳		
泰味食足	5	
土鍋子泰式料理(歇業)	X \\\	
1700		35

由表 2-5 可得知泰精選制度所認證的餐廳包含連鎖餐飲集團及獨立經營餐廳, 只要能符合其制度的要求便可得到有效期限 3 年的認證標誌,因而在其認證餐廳 版圖中可見共同存在集團旗下的晶湯匙及銀湯匙品牌餐廳 10 間(佔其集團品牌餐 廳數 29%),而其他 25 間認證餐廳有 20 間為連鎖餐廳、加盟餐廳或夥伴關係餐廳, 獨立經營的餐廳僅為 5 間。

因而臺灣泰式料理市場除瓦城泰統集團、共同存在餐飲集團及泰精選認證餐廳外,多數仍為獨立經營餐廳,但在財力、原物料供應、整體行銷企劃、廚師素質培養、服務人員訓練等因素的影響下,獨立經營餐廳相較於連鎖餐廳在營業額及利潤上仍居於弱勢。

2.2 創業動機

創業,是一個複雜的過程,涉及主觀個人因素與客觀環境的交互影響(蕭新煌, 1992);因此,創業相關研究也逐漸由著重創業者個人特質的探討,轉為個人與經 濟環境、社會環境等多重構面的研究取向(許士軍,1993)。Bhide(1996)認為以創辦新事業的方式來實踐個人目標即為創業家。Waldinger, Aldrich, & Ward(1990)即提出少數族群創業發展的互動模式,指出少數族群的創業策略與創業歷程是受到所面臨的機會結構與族群特質兩個因素相互影響的結果。創業是創業者個人與環境等其他因素相互關聯的複雜歷程,特別是少數族群的創業行為,更是受其族群社會網絡的影響而呈現獨特的創業型態,其創業不僅是個人的成就實現,對其族群也具特別的意義。鄭美玲(2001)指出創業家必能夠把握時機來開創新的局面,所調時勢造英雄,即是對趨勢敏感並能做正確判斷的人才能有所作為。

2.2.1 創業動機的定義

動機是促使人們去完成某些欲達成的工作或目標的歷程。在企業組織中,動機 扮演了經營上的重要功能,使得部屬或員工們能被誘導去完成他們工作,達成被期 望的成果。對個體來說,動機是驅使個體完成目標與方向前進的內在壓力(Scott & Mitchell,1976)。換言之,動機可視為「當一個人花費努力或精力去滿足某一需求 或獲得某一目的」的行為歷程(Herbert, 1976),所以動機是推動行為的力量, Campbell & Pritchard (1976)並認為動機是一種觀念,為達到工作目標所願付出 的努力。

動機的研究主要根據McClelland(1961)的研究,其觀念源自於Maslow(1943), McClelland注重研究人的高層次需要與社會性的動機,強調以系統的、客觀的、有效的方法進行動機研究,並提出了三種需要理論,他認為個體在工作情境中有三種重要的動機或需要:

- (一)成就需要(need for achievement): 爭取成功希望做得最好的需要。
- (二)權力需要(need for power):影響或控制他人且不受他人控制的需要。
- (三)親和需要(need for affiliation):建立友好親密的人際關係的需要。

此外Thomas & Gerald (1994) 亦在《實用管理心理學》(Psychology for Management)中說:動機就是推動行為的力量,並指出動機是使管理者達成管理

目標的原動力。

Campbell & Pritchard (1976) 認為,動機是一種觀念,它可以說明:

- (一)為何從事某些工作。
- (二)從事此一工作時,為何採取某一種程度的努力。
- (三)為何持續努力。

因此,動機是驅使人們本身進行特定的活動,為了達到目標。所要付出努力的 意願,這種意願是由是否能滿足人的需要以及滿足程度有多大而決定。張春興 (1989)認為動機是促使個體從事某種活動的內在原因,因此動機說法之涵意有以 下四要點:

- (一)活動係指行為活動,動機本身不屬於行為活動,它只是一種促進行為活動的 內在作用。
- (二) 動機具有內在的促進作用,且在促動之後,對個體行為活動另有導向作用與 維持作用。
- (三)動機是行為的原因,個體某種行為活動所持續的時間可長可短,視是否達到 目的使動機獲得滿足而定。
- (四)動機雖視為行為發生的原因,但不屬於自變項,也不屬於依變項,而是中介 變數。

2.2.2 創業動機之理論研究

一般而言,通常個體創業的理由,除了經營想法不為雇主接受、熟知市場的需求、被解僱之外,尚有契約期滿、退休等,這些原因一般被概括為「推」與「拉」的創業動機理論(Hisrich & Brush, 1985; Benjamin & Philip, 1986; Brush, 1992; 楊敏玲,1993; Butter & Moore, 1997; Orhan & Scott, 2001; Mattis, 2004):

- (一)「推」理論:指個體因為一些負面因素,激發創業的潛能,將個人推向創業的領域;這些因素包括有失業、對現有工作不滿、工作中斷等。
- (二)「拉」理論:指個體基於個人的因素,如想當老闆、追求成就感,或察覺

一些事業有吸引力及潛在的獲利機會,而吸引個人採取創業的行為。

陸小里(2006)將Gilad & Levine(1986)拉/推因理論運用於創業動機,以因素分析將創業動機區分成「拉因」或「推因」兩個構面,其中「拉因」包含「獨立」、「自我實現」、「想創業」、「追求財富」、「社會狀況與權力」、「機會」、「個人的成長」、「追求成就」及「社會責任」等等;「推因」包含「家庭收入不夠」、「不滿意工作的薪水」、「很難找到工作」、「需要彈性的工作時間」、「家庭因素」、「工作挫折」、「無聊或缺乏發展的前途」、「經濟衰退」及「工作上受到不平等的待遇與瓶頸」等等。

Dubini (1989)對163位創業家進行問卷調查後,運用因素分析法,將二十八項變數,歸為下列七項動機因素:

- (一) 成就(Achievement): 一種對個人及成就的強烈意識,企業的績效反應創業家在艱困環境下的成就,開創新事業可被視為個人生涯發展的一部份,或是創業家自我理想發展的意義。
- (二)福利(Welfare):開創一項新事業是一種對自生存的團體、家庭、區域及 所存在的社會來貢獻福利(Welfare)的一種方式。
- (三) 地位(Status):是對權利的需求,此外社會的刺激會影響其效果,如財務的困頓,使人們願意成為創業家,或成為領導者增加地位與個人聲望,在這裡呈現出一種個人主義特性,這種認知是去得到其他人的認同,相較於對個人的成就而言更為重要。
- (四)金錢(Money):關於金錢或物質的激勵,雖然開創一家新的公司可能造成 風險,但是跟一個勞工比,一個創業家的成功能在短時間 內賺到更多的錢,如此一來風險的意念就被利潤所取代, 以討論開創一家新公司的動機而言,錢雖不是唯一的動 機,然而卻是衡量績效及成就的方法,錢同樣可視為獨立

與自由的意義。

- (五) 逃避(Escape):可以包含強制力所決定的動機,創業家的行為被視為是去 逃避不希望的情境。
- (六) 自由(Freedom):一個創業家可以彈性的組織自己的工作,控制自己的時間、選擇合作對象甚至於工作地點。
- (七) 效法前人(Role Models):繼續一個家庭在創業精神的傳統,開創一家新企業是一種重要的角色模式及對家庭態度的再度確認,但與地位(status)不同的是,它比較傾向於群體而不是個人方面的激勵。

根據Hisrich & Brush (1986)針對美國黑人、拉丁裔、亞裔等少數族群進行量化的研究結果顯示,創業動機依序為:成就感、機會知覺、工作滿足感、追求獨立、追求財富、經濟需求、安全感需求、權力感、追求地位聲望等,大致顯示少數族群重視內在的創業報酬的程度,大於外在的物質報酬;但此量化結果卻忽略了文化的影響,無法呈現族群之間的差異。

Feldman,Koberg, & Dean(1991)針對美國境內白人與少數族群創業者進行比較研究,結果顯示將近30%的少數族群因負向推力而創業,高於20%的白人創業者,同樣的情形也出現在跨國研究中。Blackburn(1993)與Phizacklea & Ram(1995)分別以英國及法國境內的巴基斯坦與來自北非的少數族群進行比較研究,結果均顯示在主流社會中最大困難在於找到符合條件的工作,此種高成低就與工作不滿足是最常見的創業理由。

Reynolds, Hay& Camp(1999)亦提及財務的可利用性、土地、創業能力、員工、供應商、政府相關單位的支援、貨品的運輸、稅賦等問題也是影響創業家創業的因素。

何麗英(2001)針對十位原住民所做的質化研究結果卻顯示金錢動機為原住民 創業的主要驅力,其次為成就動機、自由動機、挑戰風險動機,而地位動機則與 Hisrich等人的研究相同,是最弱的動機。 黃寶棟(2006)依據Dubini(1989)的二十八項變數,以因素分析萃取出十七項變數,並歸類出五項動機因素:金錢需求、財務控制、社會地位、自我實現、經驗傳承。

王孝良(2012)在探討創業動機相關文獻後,在創業動機層面,依據 Dubini (1989)以及黃寶棟(2006)之意見,將其界定為五項動機因素,分別為:金錢需求、選擇自主、社會地位、自我實現與經驗傳承。

李冠儒(2015)將創業動機層面歸類為:創業經歷是受到所面臨的機會以及創業者的個人與環境因素相互關聯。創業者要對趨勢敏感,並能做出正確判斷。透過人際關係的需求、自我成就的意識、對金錢的物質激勵及自由控制自己的時間、自己的選擇。

2.2.3 新移民女性餐飲業創業動機之相關研究

林惠美(2012)研究指出新移民女性的創業動機因素主要為家庭經濟危機、市場機會、孩子教育費用。

莊蕎憶(2012)的研究則是不想看老闆臉色、為了小孩、向上爬升、機緣。

黃惠麟(2011)關於桃園縣火車站周邊印尼飲食店之探討研究中,創業動機的因素為滿足家庭生活之經濟需求、職場上受雇的受挫經驗、高層次需求的自我實現。

黃淑貞(2013)東南亞新移民女性自行創業與家庭角色之探討的研究中指出,新 移民女性自行創業的動機為面對困頓(生活壓力)、孩子因素、配偶支持、公婆因素。

蕭新煌、林開忠(2011)在自立、鄉愁與融入:越南配偶小吃店在台灣的研究中, 指出越南配偶在台創業的動機為兩個家庭的經濟因素、夫家生活的心理因素及就 業困境。

由上述研究可歸納出,新移民女性創業動機的因素可概分為回饋娘家、夫家經濟需求、孩子因素、就業困境及自我實現五個部分。本研究也將以此五個創業動機因素來做為探討莎麗家庭餐廳的創意動機為何?

2.3 關鍵成功因素

2.3.1 關鍵成功因素的來源

關鍵成功因素之觀念,最早始於組織經濟學者Commons於1934年提出了「限制因子」(limited factor)的觀念,並將其應用於經濟體系中管理及談判的運作;其後美國學者Barnard於1948年將限制因子應用於管理決策理論上,認為決策所需的分析工作,事實上就是在找尋「策略因子」(strategic factor)。

後來Daniel於1961年發表「管理資訊的危機」「Management Information Crisis」中以管理資訊系統的觀點闡釋成功因素(success factor)的觀點,Daniel認為一個公司的資訊系統必須經過分辨與選擇,同時必須要集中於產業的成功因素上,大部分的產業都具有三到六項決定是否成功的關鍵因素,如果一個公司欲獲成功,務必對這些要素做得特別好。

楊振財(1993)指出關鍵成功因素為企業資源部署的地方,策略規劃的依據,是獲致成功必備的要素。從此,關鍵成功因素觀念成為資訊系統設計的重要指導原則,並逐漸由資訊系統設計領域擴散至管理學的應用中(方威尊,1997)。例如:企業經營管理(柯鴻文、陳貴凰,2007;王明元、陳慧貞,2009;李孟訓、林俞君,2010)、產品創新研發(余明助、李國慧、陳婉青,2005)、服務品質(鄭健雄、林士彥,2008)等。

2.3.2 關鍵成功因素的定義

由於關鍵成功因素觀念由資訊系統設計領域擴散至管理學的應用,因此學者對關鍵成功因素相繼提出不同的定義與解釋,對任何企業而言,某些主要領域(Key Areas),必須做的對,那麼可確定這個企業在競爭的績效上有成功的表現,此主要領域就是關鍵成功因素(Critical Success Factors; CSFs),它是一組能力的組合。企業運用獨特資產、資源與技術,發展具有較競爭者更有利的地位,以保障企業能夠獲利的必要競爭性因素(Ansoff, 1984)。 Ferguson & Dickinson (1982) 解釋所謂成功關鍵因素是:

- (一) 企業內部和外部必須加以確認而慎重處理的因素,因為這些因素會影響企業 目標的達成甚至威脅企業的生存。
- (二)必須特別注意的事件或狀況,而這些事件或狀況,對企業而言是有顯著影響的。
- (三)他們可能是企業內在或外在的因素,而他們的影響可能是正面或反面的。
- (四)他們必須加以特別的注意和熟悉,以避免不愉快的突發狀況或錯失機會。
- (五)他們可由評估企業的策略、環境、資源、營運及其他類似領域而加以確認。

表 2-6 關鍵成功因素之整理表格12

學者名稱	年份	成功關鍵因素	
Hofer & Schedndel	1978	將關鍵成功(KSF)視為一群變數,管理者對該群變數所做	
9	/	的決策,將會實際地影響各企業在產業中整體的競爭地	
1	45I	位。故KSF 是管理中重要的控制變項。此外KSF 分析包	
	JU	含總體環境、產業環境與企業本身等三個層次,並將三個	
\		不同層次之關鍵成功因素與策略規劃程序作連結。	
Leidecker&	1984	關鍵成功關鍵因素乃是一些特徵條件和變數,若他們被適	
Bruno	11/4	當的支持、維護、或管理,可以對某一特定型產業中的公	
		司之成功有重大的影響。關鍵成功因素可以是一種特徵,	
		如價格優勢;也可以是一種條件,如資本結構或優勢的顧	
		客組合;或是一種產品結構特徵,如垂直整合。	
Glueck & Jauch	1984	關鍵成功(KSF)乃透過一套決策與行動,利用產業分析可	
		找出環境的機會與威脅,進而評估企業之相對優勢與劣	
		勢,藉由KSF 的取得,可以幫助企業發展有效的策略。	
大前研一	1984	認為,關鍵成功因素乃策略家尋找策略優勢的途徑之一,	
		作者稱此途徑為「KSF經營策略」,即透過確認本行業的	
		關鍵成功因素,然後把企業的資源集中投入可以取得競爭	

¹² 資料來源:引自王孝良(2002),研究者整理重製。

_

	1		
		優勢的特定領域中。大前研一對產業關鍵成功因素分析	
		時,所列舉的評估項目為原料來源、生產設施、生產科技、	
		產品變化、應用工程、銷售人力,分銷網及服務等項目。	
Boseman	1986	自 Glueck 策略規劃中之策略環境分析的角度認為:「	
		鍵成功因素是由企業的強弱勢和機會威脅分析,作為建立	
		組織策略的基礎。」。	
Aaker	1988	認為,產業內策略集群進行產業分析的一項重要產出,即	
		為辨認關鍵成功因素(Key Success Factors; KSFs),所謂	
		關鍵成功因素指企業為求成功和生存所需具備的競爭性	
		資產和技術。企業不僅要辨認目前產業的關鍵成功因素,	
	1/3	而且要預測此關鍵成功因素在未來的演變。例如,當工業	
	//	市場引入新產品在介紹期及成長期時,技術與創新相當重	
//	700	要,然而,在成熟期系統能力的角色,行銷及服務等項就	
11	724	變成關鍵因素;消費性產品市場,當產品在介紹及成長期	
1/		時,行銷與通路是關鍵因素,但在成熟或衰退期時,製造	
)	1	及作業就成為關鍵因素。	
吳思華	1988	認為關鍵因素為在特定產業內,成功的與他人競爭必須具	
		備的技術或資產。吳青松(1992)認為關鍵成功因素乃是	
		企業將其經營成功所必須掌握之主要範疇,有助於引導企	
		業制定有效之策略規劃與執行程序,並已廣泛地應用於高	
		階資訊系統之設計。	
黃宏義	1998	關鍵成功因素(KSF)乃策略家尋求策略優勢的四條途徑之	
		一,利用產業結構分析關鍵成功因素(亦即透過確認所在	
		行業KSF),然後再把企業的資源集中投入在能取得競爭優	
		勢的特定領域中。	
楊振財	1993	關鍵成功因素為企業資源部署的地方,策略規劃的依據,	
		是獲致成功必備的要素。	

表2-6(續)

學者名稱	年份	成功關鍵因素	
黄營杉	1993	認為,產業關鍵成功因素,係指一門產業最重要的競爭能	
		力或資產,廠商唯有把握住產業之關鍵成功因素才能建立	
		持久性競爭優勢,否則即使擁有極佳的策略,但在關鍵成	
		功因素上處於劣勢,競爭能力將會大打折扣。	
林登鴻	2007	認為關鍵因素是評估產業時所必須考慮到的要項,也是企	
		業內部做資源分配與整合技術能力的參考依據,若能掌握	
		這些關鍵因素,企業便能在產業競爭中取得優勢、獲致成	
	1	功。	

整體來說,關鍵成功因素是透過外部總體環境、產業分析後所得到適合產業發展,最後令企業或產業得到經營成功的重要因素。

2.3.3 餐飲業關鍵成功因素

施志宣(1995)在「餐飲業經營管理成功關鍵因素之研究-以西式速食業為實證」 之研究中發現,西式速食經營管理的關鍵成功因素共有八項:分別為人力資源管理 與經營管理因素、服務品質因素、聲譽、景觀氣氛、價格因素、市場因素、地理區 位因素及硬體休閒園區。

蔡曉娟(1999)研究四家國際速食連鎖餐廳指出其經營成功關鍵因素為「餐廳環境、產品品質、地點、員工態度、店內空調狀況和產品價格」。

除上述兩位學者之研究外,本研究將相關餐飲業關鍵成功因素之研究概略整 理如表 2-7。

表 2.7 臺灣餐飲業關鍵成功因素研究整理 13

研究者	年份	餐飲業關鍵成功因素
林群盛	1996	1.完善的門市工作手冊 2.餐點的獨特性 3.完善的教育
		訓練體系 4.高素質的人力資源 5.連鎖體系的形象及知名度

¹³ 資料來源:國家圖書館碩博士論文查詢系統,研究者整理繪製。

表 2-7(續)

		衣 2-八績)
研究者	年份	餐飲業關鍵成功因素
秦宜婕	2005	「商圈與店址選擇」、「產品與服務品質」、「裝璜、氣氛及清潔衛生」、
		「餐點的安排與多樣化」及「額外的服務」
王春輝	2005	「內涵特色」、「關係行銷」、「產品服務」與「通路合作」等四項。另
		外,「價格」與「營運成本」
黃獻徉	2007	(一) 跨組織供應鏈關係的建立與協調
		(二) 資訊系統的建立與管理
		(三) 組織內部整合與完善的資源規劃
		(四) 高階主管的態度和支持
林登鴻	2007	「經驗的累積」、「商圈與店址選擇」、「食物品質」、「裝潢、品味及
		氣氛」、「清潔衛生」、「餐點的安排及多樣性」、「提供用餐的服務品
		質」、「餐廳的標準作業流程」及「採購流程的建立」
王香樺	2010	1.一致性的服務水準
		2.產品線的選擇
		3.產品規格口味樣式的獨特性
		4.完善的教育訓練體系
		5.與上游廠商的關係
		6.完善的獎懲與升遷制度
		7.連鎖體系的規模
		8.連鎖總部的財務狀況
林雪芳	2010	「服務品質」、「產品品質」、「店鋪特色」、「經營管理」、「地點選
		擇」
董麗錦	2011	創業全程諮詢輔導、親友的創業相關協助、親友的經濟協助、取得創業問
		轉資金、消費者購買力、市場接受程度、店面的位址、展現積極的生活態
		度、認真盡職的行為、與客戶的互動能力
黃鈺升	2011	「選用具有在地特色農特產品為食材」、「所研發鄉土特色餐產品本身能

	1	
		夠展現在地文化特色」、「具有烹調鄉土特色餐的技術能力」、「選用在
		地生產之農特產品為食材」、「選用在地當季農特產品入菜比例愈高者愈
		具地方特色」、「具有在地口味代表性」、「烹調過程需符合衛生安全規
		範」、「設計佈置所用物品應符合衛生安全規範」、「設計佈置所用物品
		應符合衛生安全規範」
廖瓊雯	2011	創業特質」、「顧客關係」、「創業準備」、「產品研發」及「財務管理」
曹素維	2013	最重要之構面為「服務概念」權重最重的關鍵成功因素則為「顧客介面」
		構面中的「顧客需求」
張馨方	2014	「產品與服務品質」、「商圈與店址選擇」、「裝潢、氣氛及清潔衛生」、
		「餐點的多樣性」及「額外的服務」、「創業資金的籌措」、「經驗的累
		 積」
張靜雅	2014	良好的顧客關係管理
李永恒	2014	創新、消費體驗、定價、□味
黃駿彥	2014	人員的專業性訓練、餐飲特色的規劃、高品質的服務、建築物內外空間的
		規劃、資金的充足性、使用空間的安全考量、週邊交通條件、特色活動的
		規劃與執行、公部門關係的互動與支持及利害關係人的互動與參與
周秀榮	2017	本研究結果為成本控制與領導力互相影響,其中領導力直接影響品質管
		控、價格策略、產品策略及顧客關係。而因果圖中顯現領導力與成本控制
		是關鍵準則,經營者可由關鍵準則投入資源以強化本身優勢,最後吸引消
		費者選擇。
廖益聖	2017	依研究結果顯示,其中「企業形象」「商圏選定」兩個構面相對重要並且
		有九項評估要素的重要性較為顯著依序為:「品牌知名度」、「店前流動
		人潮」、「顧客滿意度」、「良善財務狀況」、「店長經營能力」、「地
		理位置優勢」、「目標客層明確」、「產品品質佳」、「連鎖體系規模」
蔡汎傑	2018	本研究依據重要性與績效分析結果,產出知名度、開發新客源與行銷手法
ZIZV WVI		等三個關鍵成功因素。
7日 事事 70	2010	
張慧娟	2018	關鍵構面權重排序為「經營管理」、「企業文化」及「餐廳環境」,其中

		經營管理與企業文化是相互影響的,關鍵準則依權重排序前六項為「競爭
		優勢」、「餐廳知名度」、「誠信務實」、「技術與資源」、「行銷活動」
		及「成本控制」,競爭優勢與餐廳知名度是相互影響,其管理意涵是業者
		應調整經營管理的方向與策略,加強文化特色及改善餐廳環境,增加餐廳
		之競爭優勢,進而提升知名度,方能有助餐廳獲利成長及永續經營。
鄧玲如	2018	產業策略、行銷服務、商店形象以及人力資源管理和經營管理

綜觀上述所得,餐飲業之經營成功因素整理歸納出產品品質與特色、服務品質、 商圈與地址選擇、人力資源管理及經營管理五個因素。本研究將以歸納出的五個成 功關鍵因素做為基礎,試圖來探討莎麗家庭餐廳成功經營的關鍵成功因素。

2.4 飲食文化與文化創意

近來,文創餐廳在台灣蔚為風潮,我們觀察到不少台灣餐廳將文化創意融入餐飲當中,形成一股潮流。一些餐廳業者與藝術家合作,將店內的菜單、餐點都融入畫作,讓客人可以邊吃邊欣賞。更有些餐廳在裝潢上強調其獨特的美學,使顧客在其中用餐,在品嚐美食的同時,更能細細品味與享受整個用餐環境的氛圍。

飲食、餐飲或餐廳到底能不能包含在文化創意產業?在文化創意園區的爭議中,立法院預算中心的研究中指出發現,文化部設有台北華山、台中、台南、嘉義、花蓮等 5 個文創園區,藝術家進駐的使用空間占比都不超過 15%,而華山園區更只有 0.64%最低,花蓮、台中園區超過 5 成空間是由餐飲業者、商店進駐。這份報告不但引起各界關注,更引起了立院砲火。因而有學者認為文化部「15+1 項」產業如表 2-8,內容從表演、到音樂、工藝甚至連數位生活、創意生活通通包。以松菸文創園區為例,松菸說電信屬於數位生活一環,至於餐飲又屬於創意生活一環,如此看來什麼都算文創,因此有學者認為文創定義太廣了應該要調整,且當初文創園區初衷應該是幫助弱勢文化者,但卻為了讓園區有利益空間有了商業消費行為,最後卻是本末倒置!可是,飲食、餐飲或餐廳真的無法包含在

文化創意產業中嗎?

表 2-8 文化創意產業內容及範圍 14

	1,2	8 乂化剧总産業內谷及軺圍 17	
產業類別	中央目的	内容及範圍	備註
	事業主管		
	機關		
視覺藝術產業	文化部	指從事繪畫、雕塑、其他藝術品創作、藝	
		術品拍賣零售、畫廊、藝術品展覽、藝術	
		經紀代理、藝術品公證鑑價、藝術品修復	
		等行業。	
音樂及表演藝術	文化部	指從事音樂、戲劇、舞蹈之創作、訓練、	本項所稱之「音樂」專指第
產業		表演等相關業務、表演藝術軟硬體(舞台、	十五項所稱「流行音樂」以
	1/20	燈光、音響、道具、服裝、造型等) 設計	外之音樂類型。
	1/45	服務、經紀、藝術節經營等行業。	
文化資產應用及	文化部	指從事文化資產利用、展演設施(如劇院、	所稱文化資產利用,限於該
展演設施產業	111	音樂廳、露天廣場、美術館、博物館、藝	資產之場地或空間之利用。
		術館(村)、演藝廳等)經營管理之行業。	
工藝產業	文化部	指從事工藝創作、工藝設計、模具製作、	
		材料製作、工藝品生產、工藝品展售流通、	
		工藝品鑑定等行業。	
電影產業	文化部	指從事電影片製作、電影片發行、電影片	包括動畫電影之製作、發
		映演,及提供器材、設施、技術以完成電	行、映演。
		影片製作等行業。	
廣播電視產業	文化部	指利用無線、有線、衛星廣播電視平台或	包括動畫節目之製作、發
		新興影音平台,從事節目製作、發行、播	行、播送。
		送等之行業。	

_

¹⁴ 資料來源:文化部,<u>https://www.moc.gov.tw/information_311_20450.html(2019-02-28)</u> 。

出版產業	文化部	指從事新聞、雜誌(期刊)、圖書等紙本	1. 數位創作係指將圖像、字
		或以數位方式創作、企劃編輯、發行流通	元、影像、語音等內容,
		等之行業。	以數位處理或數位形式
			(含以電子化流通方式)
			公開傳輸或發行。
			2. 本產業內容包括數位出
			版產業價值鏈最前端數
			位出版內容之輔導。
廣告產業	經濟部	指從事各種媒體宣傳物之設計、繪製、攝	
		影、模型、製作及裝置、獨立經營分送廣	
	-/2	告、招攬廣告、廣告設計等行業。	
產品設計產業	經濟部	指從事產品設計調查、設計企劃、外觀設	
	1/75	計、機構設計、人機介面設計、原型與模	
	172	型製作、包裝設計、設計諮詢顧問等行業。	
視覺傳達設計產	經濟部	指從事企業識別系統設計(CIS)、品牌	1. 視覺傳達設計產業包括
業		形象設計、平面視覺設計、網頁多媒體設	「商業包裝設計」,但不
		計、商業包裝設計等行業。	包括「繪本設計」。
			2. 商業包裝設計包括食品、
			民生用品、伴手禮產品等
			包裝。
設計品牌時尚	經濟部	指從事以設計師為品牌或由其協助成立	
產業		品牌之設計、顧問、製造、流通等行業。	
建築設計產業	內政部	 指從事建築物設計、室内裝修設計等行	
		業。	
數位內容產業	經濟部	指從事提供將圖像、文字、影像或語音等	1. 包括數位遊戲、行動應用
		資料,運用資訊科技加以數位化,並整合	服務、內容軟體、數位學
		運用之技術、產品或服務之行業。	習,以及提供內容數位化

			創作、企劃編輯、發行流
			通所需之技術面產品或
			服務。
			2. 以數位方式創作、企劃編
			輯、發行流通新聞報紙、
			雜誌(期刊)、圖書、電
			影、電視、音樂,包括將
			其典藏數位化,仍分屬其
			原有之出版、電影、電視、
			音樂產業。
創意生活產業	經濟部	指從事以創意整合生活產業之核心知識,	
	1/	提供具有深度體驗及高質美感之行業,如	
	1/75	飲食文化體驗、生活教育體驗、自然生態	
	172	體驗、流行時尚體驗、特定文物體驗、工	
	100	藝文化體驗等行業。	
流行音樂及文	文化部	指從事具有大眾普遍接受特色之音樂及	
化內容產業		文化之創作、出版、發行、展演、經紀及	
		其周邊產製技術服務等之行業。	
其他經中央主	指從事中央	主管機關依下列指標指定之其他文化創意	
管機關指定之	產業:		
產業	產業提供之產品或服務具表達性價值及功用性價值。		
	產業具成長	潛力,如營業收入、就業人口數、出口值或	
	產值等指標	0	

根據文化部對於文化創意產業的定義:文化創意產業所提供之產品或服務應呈 現透過創意將文化元素加以運用、展現或發揮之特質。換句話說,只要能將文化元 素透過創意的方式呈現,讓體驗、感受、接觸的人從中能理解、感知、體會文化的 意涵,其實都可以算是文化創意產業的一部分,即使是飲食、餐飲業能在品嘗的過程中,體會經營者透過創意方式而提供的飲食,其背後所要呈現、表達的文化意涵,都可以算是文化創意產業。

人類學家曾說,要瞭解一個國家的文化,婚姻與飲食是兩種最直接的途徑(高成鳶,1997)。在能夠代表一個國家的各式文化中,飲食經常被認為是一項指標,因為飲食是文化的象徵(Edles,2004)。在日常生活中經常可以看見飲食渗透到其他國家的文化中,並且扮演文化的橋樑(Cook,1997)。換言之,飲食是國家文化的一部份,同時代表國家文化。而提供其他國家料理的異國餐廳則是檢視飲食文化全球化過程與風貌的重要指標(鄭陸霖,2004)。

官振萱 2007 年的研究中指出,在 1997 年亞洲金融風暴後,泰國整個國家幾乎破產,在外匯存底只剩下出口額兩天的量,當年泰國人自問「自己還剩下什麼?」,他們得到的答案是:「文化,文化讓我們與眾不同」。因而泰國文化創意產業在國際競爭大師 Michael Porter 的建議下,選出五大競爭力產業,分別為觀光業、時尚業、食品業、軟體與電腦動畫業與汽車業,其中時尚業、食品業、軟體業與電腦動畫業屬於文化創意產業類別,因此在政府的挑選下,文化創意產業便成為帶領泰國經濟復甦的重要策略性產業。而陳尚懋 2010 年的研究認為,泰國政府透過推行「世界泰廚計畫」(Tai Kitchen Goes International),以企業化的經營方式輸出泰式餐飲產品至世界各地,讓泰國餐飲業大規模地國際化,也透過飲食認識泰國正統文化,認識泰國產品品牌。

張莉真(2015)〈文創型餐飲之環境氣氛、服務品質及食物品質對顧客滿意度與顧客忠誠度之影響-以食養山房為例〉中的結果顯示,消費者對食養山房消費者對食養山房的認同度由高到低分別是食物品質、顧客滿意度、環境氣氛、顧客忠誠度、服務品質。另外,食養山房的環境氣氛與服務品質對顧客滿意度與顧客忠誠度有顯著的影響,以環境氣氛對顧客滿意度與對顧客忠誠度的影響最為顯著。其研究建議,要提升創意型餐廳的「顧客滿意度」與「顧客忠誠度」,除了好的食物品質是基本的外,由於文創型餐飲核心價值是環境氣氛,「環境氣氛」是最重要的,而持續提升「服務品質」是創意型餐廳的挑戰。

李欣培(2017)〈餐飲業結合文創概念對消費者行為影響之研究〉的研究結果顯示:一、文創因子導入餐廳消費者對文創認同、消費意願、餐廳態度有正面影響。二、消費者平時選擇餐廳行為對文創概念導入餐廳之影響因素:地域性、餐點類型、用餐目的、收入層面。由此可知「文化地域」、「在地美食」因子可以直接影響消費者行為,而「文創商品」因子能有效地整合於消費者體驗消費過程中,以提升消費者對該餐廳之印象及態度。

許景秀、葉秀燕(2015)〈原民飲食作為文創產業-臺東達魯瑪克部落的創意/異/藝族群料理〉以當代原住民日常與觀光飲食餐飲作為研究場域,聚焦族群飲食的部落美學,試圖從臺東魯凱族達魯瑪克的日常生活飲食切入,連結原住民觀光飲食中創意料理的生產,進一步討論族群飲食與地方觀光意義相連結之後,創造出食物經濟及作為文化產業與部落美學展演之可能。研究發現,部落觀光中的飲食實踐,不僅遊客有所想像,就連族人對於傳統飲食也有所期待與認知。時代演進、社會變遷與環境选換的大脈絡下,飲食包含的議題與研究面向,也就更加的豐富而複雜。許景秀、葉秀燕認為如果說部落觀光的內涵是展現、挪用各種泛傳統文化的符號或物質,那麼族群飲食所具有深刻感官體驗之特性,此部落美學的載體,即是最佳的文化生產與再現方式之一,當然更是一門生機不斷的文化創意產業。

王明元、陳慧貞(2009)〈主題餐廳結合文化創意產業經營成功因素之探討-以高雄懷舊餐廳為例〉透過對高雄地區六間較為知名案例,深入訪談其經營人,從探討其經營特色、文化創意產業因素及行銷策略歸納其經營成功因素,發現:富有創意的主題特色、店址選擇正確、以美食為主的永續經營理念、正確的行銷策略結合多元化的經營模式、高品質的服務水準等是訪談案例共同的經營成功因素。

不論是從「世界泰廚計畫」的目標或是上述研究的結果來看,飲食及文化創意 是能夠相互契合的,只是如何從創意飲食中發現文化的意涵,也就是創意的「新」 與飲食的「舊」要如何做調和?因為,在一般人的認知中,「創意」與「傳統」似 乎是兩個背道而馳的概念,但其中如果能有「文化」的牽引,新與舊、創意與傳統, 便得以產生出另類或獨特的文創產品(創意料理),而體驗者也能從品嘗的過程中間 接感受飲食背後文化的意涵。本研究中,也將由探究莎麗家庭餐廳的創業動機及關 鍵成功因素的過程中,試圖理出莎麗家庭餐廳如何建構其文化意涵。



第三章 研究方法

3.1 研究設計

本研究為求瞭解泰式獨立餐廳創業動機、關鍵成功因素及其飲食中所傳遞的 文化元素,選擇了台南市仁德區莎麗家庭餐廳為研究對象,透過訪問餐廳老闆及老 闆娘、蒐集顧客留言本及部落格文章,將此訪談及蒐集的資料作為研究的分析與資 料的來源。

本篇研究所採取的方法,以質性研究為主。根據葉乃靜在2012年的研究,其對質性研究的定義為以非透過統計程序或其他量化的方法,來得到研究發現的任何類型研究,其並非透過操作性的變項來設計所要研究的問題,而是透過探討情境中複雜的主題,來達成所要的目的。其中可能涵蓋有關個體的生活經驗、行為、情緒和感覺等的研究,也可能包括有關組織功能、社會運動、文化現象及國家間互動等,多重面向的研究。

而2016年學者田秀蘭所提出質性研究擁有四大優點:

- (一)資料較詳盡且有足夠的深度可以探討,並且能看到標準化問卷所看不到的現象。
- (二)有開放性,能發展出不同的理論,找出過去學者文獻或研究所忽略的現象。
- (三)協助人們從更寬廣的角度看待研究及世界,而不會侷限於過去所得研究發現 的結果。

(四)可以避免個人主觀意識。

另外學者林金定(2005)提出質性研究是社會科學研究中最廣泛運用的收集資料的方法之一,主要著重於兩大部分,第一是受訪者個人的感受,第二是生活與經驗的陳述,藉著與受訪者彼此間的對話,研究者得以獲得、了解及解釋受訪者個人對社會事實的認知。

綜合上述學者對於質性研究的概述,本篇會採取質性研究的原因,主要因為藉 由質性研究,來探討台南莎麗家庭餐廳創業動機後所代表的意涵,而質性研究的特 點就是能深度訪談,從中了解莎麗家庭餐廳為何要創業?另以內容分析法來尋找 藏在顧客留言本、部落客網誌等資料中的訊息,從中歸納整理出莎麗家庭餐廳經營的關鍵成功因素,並透過實地的參與觀察結合訪談所得的資料,來分析莎麗家庭餐廳的料理中所傳遞的文化因素,進而提出研究者透過研究所得的建議。

因此本篇以質性研究中的訪談法及內容分析法為主要方式,另外以參與觀察 法為輔,從旁觀察了解某些現象。

3.2 訪談法

本研究採用訪談法,由於研究主題著重於探討莎麗家庭餐廳創業動機、關鍵成功因素、飲食與文化傳遞的關係,在訪談過程中,根據事先擬好的訪談大綱及受訪者的回答,延續問題做後續的探討。期望受訪者能透過類似生命史的方式描述其成長經驗與生命脈絡,讓受訪者以講故事或舉例的方式,對自己的生活細節進行比較細緻的描述,並透過深度訪談,理解餐廳創業者的母國文化對於創業過程的影響。深度訪談可視為一種會話及社會互動,它的目的在於取得正確的資訊或瞭解訪談對象對真實世界的看法、態度與感受。訪談的形式可分為結構化訪談、非結構訪談、半結構訪談、結構化的訪談或稱標準化的訪談通常是用來蒐集量化的資料,它的問題形式、回答方式及進行的方式都有一定的程序過濾過去發生的事件。因此,在訪問前研究者自身就該對過往歷史背景有通盤理解,一方面可以適時提供受訪者回憶的脈絡,也可以幫助自己檢證資料的可信度。於訪談當天正式進行前,會先禮貌地介紹自己,及對受訪者說明本次訪談的課題,同時說明為何其被選擇作為訪談對象,並表明希望從受訪者的生活經驗瞭解研究命題。

人與人之間的互動是進行研究最基本的方式,因此,考量並尊重受訪者的立場是 訪談進行必須要有的態度。(一)保密原則:訪談進行前,事先強調針對受訪者訪談 錄音以及事後的謄稿與分析過程均全程保密,不公開為原則,並且採取代碼取代姓名 以維護受訪者的隱私。(二)良好的互動關係:訪談前後均須與受訪者維持良好的互 動關係,切忌過於功利取向的只在意受訪者可以給你什麼,訪談結束後便切斷與受訪 者的關聯,這將不利於研究者與受訪者的關係建立以及往後獲得更進一步的深度資訊, 應與受訪者建立良好的友誼關係,適度的在訪談情境之外,釋出研究者對其生命中的 關懷,實有助於訪談的順利進行。(三)訪談技巧的拿捏:研究者在面對無法預測的各種訪談場合時,如何解決情境性問題便顯的相當重要,處理得不妥善,嚴重的話甚至會因此失去訪談機會。例如:文化的認知便是研究者必須妥善小心處理的部份。避免造成彼此的立場為難進而影響資料的豐富度。深度訪談法是研究者與受訪者間的互動,就本質而言,深度訪談是一種對話,研究者為談話設定出概括性的方向,並追蹤受訪者所引發的特定主題。由於深度訪談十分近似日常談話,所以研究者必須提醒自己並非進行日常談話(Babbie2004:468-471)。

3.3 内容分析法

個案研究首重於觀察,是在自然實際的環境從事研究,並有多種的資料蒐集方 法(Alavi & Carlson, 1992)。葉重新(2001)指出個案研究依其所具備之探索性 (exploratory)。內容分析與個案研究法屬於質性研究:在學習者對環境的觀察藉以 研究少數之學習個體,單一個體研究對象可細膩目深入觀察的研究法,以立意取樣 收集的資料,由全台灣各地篩選出不同性質之餐廳,主要是依據描述性的內容而描 繪研究對象的特殊報導,在研究過程中不斷修改,並對於學習環境及文化背景做詮 釋。參與觀察(Participant observation)其目的是與特定一種職業、文化群體或特定社 群及行為,建立一種密切與親近的熟悉感,透過在人群所自然生活的環境中,密集 地參與研究對象的生活。收集既有的資料,包括的資料有媒體訪談成品,關於家庭 或生活社群的資料,以分析資料原則,審視收集資料,找出有意義的主旨、議題或 變數,以利歸類出議題、主旨或變數所形成模式,加以解釋,將此模式彙集成構面 (張芳全,2013)。內容分析法為根據研究目的而發展出的。資料分析以顧客留言本 為主,觀察資料及粉絲頁、部落客網誌資料為輔,質性研究主要以文字構成,在感 性上激發讀者豐沛的情感有知性的收穫,生動傳神的文字勾勒出圖像,讓人彷彿身 歷其境,歷歷在目;層層鋪陳的章節與之共情共鳴,培養質性研究者擁有良好的直 觀、統觀、同理、共振、洞見、創意,解釋力、建構出啟發性;而良好的科學素養 與邏輯組織能力將龐雜的資料剪裁成章(張芬芬,2010)。依據高淑清(2008)建議採 取主題分析法的步驟將編碼資料依序命名,根據命名結構,整合資料反覆建構數次, 最後確認共同主題加以演繹,目的在發現蘊含文本中的主題與意義內涵,於分析上並採取對資料本身的主題歸納(王石番,1991)。內容分析在研究上能從資料與觀察中獲得補充及證實,有助於在時空背景上探索現象的順序,或者是分析具有爭議性的問題 (林佩璇,2000)。

本研究將以莎麗家庭餐廳開業來至今共 12 本顧客留言本,做為內容分析法主要分析探討的材料,並輔以莎麗家庭餐廳的臉書專頁、部落客文章做為檢證的參照資料。

3.4 研究嚴謹度

質性研究的價值在於「結果」的可信,即是以「結果」的合理性為基礎,有別於邏輯實證論下所發展的調查研究方法。質性研究所講求的是發現邏輯而非檢證邏輯,其研究的可信性亦絕非證據的可信性,而是研究發現的可信性,所關注的焦點在「人」,人的「主體性」是為最被關心的部份,而關心的主體性便是關心意義的建構,其乃是現象學、詮釋學的觀點,認為研究目的在於現象事物提供有意義的解釋,檢證的重點在於確認研究結論對於現象的解釋力與限制,因此,研究的「可信性」意涵必須與量化研究的信效度工具進行區別與認識(王玫玉,2002)。信度與效度對邏輯實證論主義(positivism)一量化研究而言是一種判定標準;然而質性研究所關注的是「詮釋社會事實建構過程、人們在不同的、特有的文化社脈絡下的經驗和解釋」,並非是量化研究中的「普遍法則尋找、因果假設的否證和統計推論」(胡幼慧、姚美華,1999)。

本研究以三角檢核(顧客留言本分析、研究對象深度訪談、研究者實地觀察)、深厚描述、訪談筆記來檢證研究過程,透過以上方法,擴大研究者對研究現象的瞭解與分析的深度與廣度,並加以詳細說明研究過程、輔以研究工具,保持客觀態度,進行研究的嚴謹性。在質性研究中,三角檢核(triangulation)是檢證資料的重要方式,將其區分為多元方法、同一方法不同來源(顧客訪談)、多個分析者(同儕參與)與多種理論觀點等四種形式(吳芝儀、李奉儒譯,1999)。本研究採前三者形式,在多元方法部分,研究中所採用的資料蒐集方法包括深度訪談、參與觀察及內

容分析等三種,以便將不同方法所獲得的資料加以相互檢證;在同一方法不同來源部分,以深度訪談為例,研究者會注意同一位研究對象在不同時間、地點所說的回答是否一致,並進一步詢問與澄清;在多個分析者部分,研究者與協同研究者共同討論研究發現,以避免研究者個人偏見或盲點所形成的偏誤。

3.5 研究架構

本研究的研究架構為因為有了創業的背景而起了要創業的動機。成功創業後歷經關鍵成功因素及經營策略以致能穩定發展。但在穩定發展期間又有所遇問題與困境來干擾。此為本研究研究架構。(圖 3-1 研究架構圖)

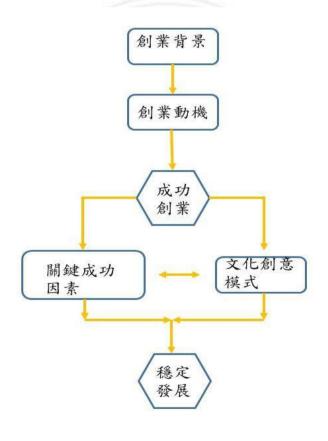


圖 3-1 研究架構圖

第四章 研究成果與分析

4.1 個案簡介

4.1.1 莎麗家庭餐廳的命名

莎麗家庭餐廳的「莎麗」一名來自「SAMILY」一詞的直接中文翻譯,而SAMILY=Sally+Sam+Amy+Lilian+Family,取其意思為這裡是Sally(主廚)、Sam(二廚)、Amy(大女兒)及Lilian(小女兒)四個人的家,而SAMILY是全家最大的公約數,也希望透過料理來給蒞臨這個家的人,都有家的感受。

餐廳規模(一餐最大容納顧客數): 開業初期為30人,2019年3月為16人。

餐廳經營模式:以無菜單料理為經營主軸,採取預約制。

餐廳風格:以泰式家庭風為環境氛圍營造方向,菜色以原汁原味的泰國菜色 為主。

餐廳價格: 開業初期為 400 元/人, 2019 年 3 月為 800 元/人。

餐廳定位:以顧客感受為經營理念,不追求績效、KPI、利潤等商業化標的。

4.1.2 經營者介紹

莎麗家庭餐廳是由 Sally 及 Sam 來共同經營, Sally 主掌廚房, Sam 主掌預約 訂位及外場服務。Sally 為泰籍新移民女性,其家鄉在泰國信武里,如圖 4-1 所示,在泰國四大菜系的分類中是歸類在中部菜系,主要菜色為辣蔬菜湯(gang som)、辣湯(gang phed)、泰式酸辣湯(tom yam)等;辣炒肉類則有多種炒法,如辣炒(pad phed)、紅咖哩(panaeng)、還有馬來口味的方式(masaman);沙拉(yam)則有涼拌牛肉沙拉。

Sally 在開業之前唯一的餐飲業經驗,就是擔任台南某泰式餐廳大廚的翻譯, 而在那之前,並未有任何餐廳主廚的經驗,有的只是在家煮簡單的家鄉料理以解鄉 愁,直到開餐廳前,才趁回泰國娘家時,透過口語及實作的方式學習做泰式料理, 而回台灣後,以台灣在地食材完成料理後,再拍照透過網路讓泰國的 Sally 的媽媽

鑑定。

Sam 在開業前並未有任何餐飲業的經驗,前個工作為燦坤中國 OEM 廠的副理,對泰國料理的印象就是如同一般大眾在臺灣的泰國料理餐廳所吃得到的菜色,如椒麻雞、月亮蝦餅、蝦醬空心菜...等,而唯一有參與料理泰國菜的經驗,就是在澳洲念書時,陪著泰籍同學買乾香料煮咖哩的經驗。

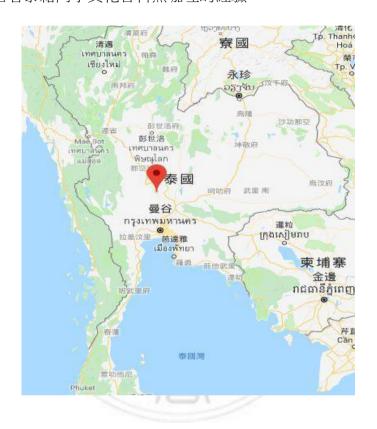


圖 4-1 信武里府位置圖 1

4.1.3 莎麗家庭餐廳位置

莎麗家庭餐廳開店位置的選擇,有別於一般餐廳開業選擇人潮較多的市區或交通要道旁(見圖 4-2),反而選擇在巷弄內的自家住宅(見圖 4-3)。而進入餐廳前的巷弄並未有任何的指示標誌或廣告招牌(見圖 4-4、圖 4-5、圖 4-6)。

.

¹ 資料來源: google 地圖。



圖 4-2 莎麗家庭餐廳與台南其他泰式餐廳地理對照圖 2



圖 4-3 莎麗家庭餐廳大門 3

² 資料來源:google 地圖。 ³ 研究者拍攝,20190311。

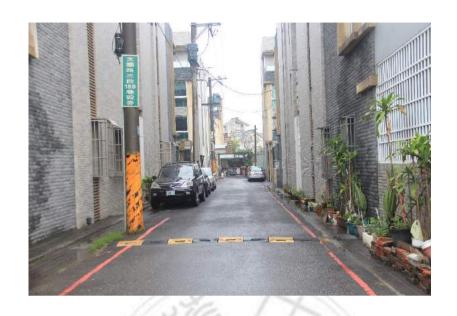


圖 4-4 餐廳大門前的巷弄 4



圖 4-5 餐廳周圍巷弄(1)⁵

⁴ 研究者拍攝,20190311。 ⁵ 研究者拍攝,20190311。

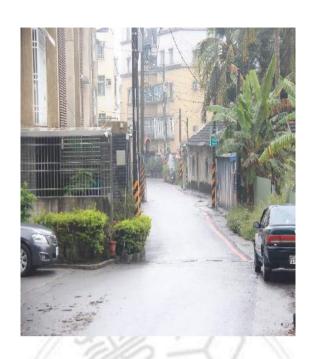


圖 4-6 餐廳周圍巷弄(2)6

4.1.4 莎麗家庭餐廳的環境

一間餐廳的環境分為外部及內部環境,外部環境能夠帶給來訪的顧客第一眼的印象,也決定顧客進入餐廳的心情,而莎麗家庭餐廳營造的外部環境是一種鄉村家庭風(見圖 4-7、4-8),帶給顧客一種愜意、輕鬆的氛圍,並利用一些具泰國特色的擺設(見圖 4-9、4-10、4-11),給顧客來到泰國家庭的感覺。

⁶ 研究者拍攝,20190311。



圖 4-7 莎麗家庭餐廳外部環境(1)7



圖 4-8 莎麗家庭餐廳外部環境(2)8

⁷ 圖片來源:莎麗家庭餐廳臉書粉絲頁,。 ⁸ 研究者拍攝,20190311。



圖 4-9 莎麗家庭餐廳擺設品-泰國木雕⁹



圖 4-10 莎麗家庭餐廳擺設品-泰國陶偶10

⁹ 研究者拍攝,20190311。 10 研究者拍攝,20190311。



圖 4-11 莎麗家庭餐廳擺設品-泰國洗腳壺11

而莎麗家庭餐廳內部環境,利用泰皇圖像(圖 4-12)、泰國木雕(圖 4-13)、泰拳藝品(圖 4-14)、泰國竹編品(圖 4-15)等具有泰國特色的布置,以及適當距離的桌椅擺設,營造出恍如在泰國家庭內用餐的氛圍。



圖 4-12 泰皇圖像 ¹²

¹¹ 研究者拍攝,20190311。

¹² 研究者拍攝,20190311。



圖 4-13 泰國木雕 ¹³



圖 4-14 泰拳藝品 14



圖 4-15 泰國竹編品 ¹⁵

¹³ 研究者拍攝,20190311。 ¹⁴ 研究者拍攝,20190311。 ¹⁵ 研究者拍攝,20190311。

4.1.5 莎麗家庭餐廳菜色

Sally 來自泰國中部的信武里府,在泰國四大菜系分布上屬於中部菜系,所以中部菜系會是 Sally 最熟悉的味道及餐廳料理主軸,而餐廳出現的菜色如 Gaeng Kiao Wan Talay 海鮮綠咖哩(圖 4-16)、烤魚酥辣湯(圖 4-17)、Gaeng Liang 綜合蔬菜湯(圖 4-18)、泰國紅咖哩魚餅(圖 4-19)等都是屬於泰中特色的料理。

而在莎麗家庭餐廳卻不只能品嘗到道地泰國中部菜, Sally 老家信武里位處泰國中部, 離泰國首都曼谷約兩個小時的車程, 而曼谷也是匯集泰國各地特色美食的中心, 所以 Sally 老家料理也融合泰國其他地區的菜系特色。



圖 4-16 Gaeng Kiao Wan Talay 海鮮綠咖哩 16

-

¹⁵ 研究者拍攝,20190311。

¹⁶ 莎麗家庭餐廳臉書粉絲頁, https://www.facebook.com/Samilyhomekitchen/。



圖 4-17 烤魚酸辣湯 ¹⁷



圖 4-18 Gaeng Liang 綜合蔬菜湯 ¹⁸

[&]quot; 莎麗家庭餐廳臉書粉絲頁,<u>https://www.facebook.com/Samilyhomekitchen/</u>。

¹⁸ 莎麗家庭餐廳臉書粉絲頁,https://www.facebook.com/Samilyhomekitchen/。



圖 4-19 泰國紅咖哩魚餅 ¹⁹

因此,莎麗家庭餐廳中也能品嘗到來自泰國東北的 Thai E-San Sausage 泰東北伊山香腸(圖 4-20)、泰國南部的 Panang Gong 泰式帕能咖哩(圖 4-21)、Gaeng Leuang Phak Dai 泰國南部薑黃海鱸酸咖哩(圖 4-22)、泰國北部的 Sai Owa 泰國北部香腸(圖 4-23)等泰國其他地區菜色。



圖 4-20 Thai E-San Sausage 泰東北伊山香腸 ²⁰

[&]quot; 莎麗家庭餐廳臉書粉絲頁,https://www.facebook.com/Samilyhomekitchen/。

²⁰ 莎麗家庭餐廳臉書粉絲頁,https://www.facebook.com/Samilyhomekitchen/。



圖 4-21 Panang Gong 泰式帕能咖哩 21



圖 4-22 Gaeng Leuang Phak Dai 泰國南部薑黃海鱸酸咖哩 ²²

²¹ 莎麗家庭餐廳臉書粉絲頁,https://www.facebook.com/Samilyhomekitchen/。

²² 莎麗家庭餐廳臉書粉絲頁,https://www.facebook.com/Samilyhomekitchen/。



圖 4-23 Sai Owa 泰國北部香腸 ²³

4.1.6 莎麗家庭餐廳特色

泰國料理的特色在於健康、新鮮、自然,Sally 為了追求道地的家鄉口味,因而莎麗家庭餐廳的香料、醬汁及配料,由最初的自己回泰國時順道帶回,到後來自製醬汁、自己栽種香料,Sally 認為在食用前才摘採的新鮮香料,所製作出的料理才是最新鮮自然的料理,也最符合泰國料理的原味。

而 Sally 及 Sam 利用自己家四周的空地種植嘎拋(圖 4-24)、泰國檸檬葉(圖 4-25)、泰國圓茄 (圖 4-26)、羽葉銀合歡(圖 4-27)、假蒟葉(圖 4-28)、泰國南瓜 (圖 4-29)等餐廳料理會使用到的香料或配料,除了自種香料、配料外,Sally 也利用傳統泰國菜製作醬料的搗缽,自己手做每道菜不同的醬料(圖 4-30)、沾醬(圖 4-31)。

[&]quot; 莎麗家庭餐廳臉書粉絲頁, https://www.facebook.com/Samilyhomekitchen/。



圖 4-24 香料-嘎抛 ²⁴



圖 4-25 泰國檸檬葉 ²⁵

²⁴ 莎麗家庭餐廳臉書粉絲頁,<u>https://www.facebook.com/Samilyhomekitchen/</u>。

[&]quot; 莎麗家庭餐廳臉書粉絲頁,https://www.facebook.com/Samilyhomekitchen/。



圖 4-26 泰國圓茄 26



圖 4-27 羽葉銀合歡 ²⁷

²⁶ 莎麗家庭餐廳臉書粉絲頁,<u>https://www.facebook.com/Samilyhomekitchen/</u>。

[&]quot; 莎麗家庭餐廳臉書粉絲頁,https://www.facebook.com/Samilyhomekitchen/。



圖 4-28 泰國南瓜 ²⁸



圖 4-29 假蒟葉 ²⁹

²⁸ 莎麗家庭餐廳臉書粉絲頁,<u>https://www.facebook.com/Samilyhomekitchen/</u>。

[&]quot; 莎麗家庭餐廳臉書粉絲頁,<u>https://www.facebook.com/Samilyhomekitchen/</u>。



圖 4-30 手製醬汁 ³⁰



圖 4-31 自製辣椒醋 ³¹

4.1.7 顧客經營

[&]quot; 莎麗家庭餐廳臉書粉絲頁,<u>https://www.facebook.com/Samilyhomekitchen/</u>。

³¹ 莎麗家庭餐廳臉書粉絲頁,https://www.facebook.com/Samilyhomekitchen/。

莎麗家庭餐廳的顧客經營主要以顧客留言本及粉絲專頁為主。顧客留言本六年經營下來已累積至 12 本留言本,累積留言數為八千多則留言;粉絲專頁都經營主要以餐廳菜色介紹、泰國文化所見為主,沒有搭配粉絲頁做促銷活動,目前累積的粉絲數為 8,293 人。



圖 4-32 顧客留言本 32

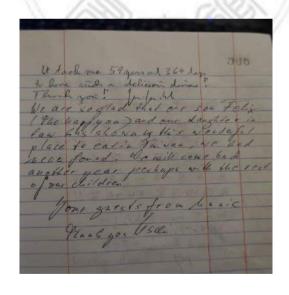


圖 4-33 顧客留言本內頁-1³³

³³ 圖片來源:研究者翻拍,2019年3月20日。

³² 圖片來源:研究者翻拍,2019年3月20日。

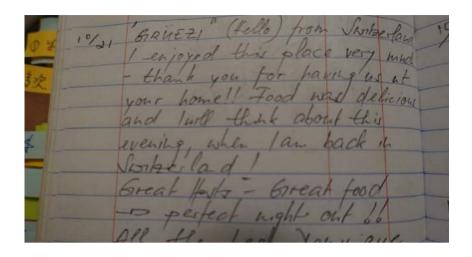


圖 4-34 顧客留言本內頁-2³⁴



圖 4-35 莎麗家庭餐廳粉絲頁 35



圖 4-36 莎麗家庭餐廳粉絲頁推薦 36

³⁴ 圖片來源:研究者翻拍,2019年3月20日。

³⁵ 莎麗家庭餐廳臉書粉絲頁,https://www.facebook.com/Samilyhomekitchen/。

³⁶ 莎麗家庭餐廳臉書粉絲頁,https://www.facebook.com/Samilyhomekitchen/。

4.2 創業動機

張春興(1989)認為動機是促使個體從事某種活動的內在原因,因此動機說法 之涵意有以下四要點:

- (一)活動係指行為活動,動機本身不屬於行為活動,它只是一種促進行為活動的內在作用。
- (二) 動機具有內在的促進作用,且在促動之後,對個體行為活動另有導向作用與維持作用。
- (三)動機是行為的原因,個體某種行為活動所持續的時間可長可短,視是否達到目的使動機獲得滿足而定。
- (四)動機雖視為行為發生的原因,但不屬於自變項,也不屬於依變項,而是 中介變數。

廖瓊雯(2011)依Gilad 與Levine (1986)的推拉理論為依據,經訪談20 位創業成功者,將創業動機變項彙整為「擁有自己的事業」、「想要追求夢想」、「對餐飲業有興趣」、「想要賺取更多財富」、「為了維持家庭經濟」、「創業能同時兼顧家庭」、「對原有工作不滿意」及「找不到適合自己的工作」。

本研究第二章透過文獻的探討整理後,將新移民女性的創業動機彙整為回饋娘家、夫家經濟需求、孩子因素、就業困境及自我實現五個部分。本章將透過深度訪談後的分析,找出Sally & Sam開設莎麗家庭餐廳的創業動機。在分析Sally和Sam的訪談紀錄後,整理出Sally和Sam的創業動機為思念家鄉(媽媽)的味道、共享文化、媽媽的支持、配偶支持四個部分。

4.2.1 思念家鄉(媽媽)的味道

「在台灣,我很少在泰國料理餐廳吃飯,我反而比較愛吃台灣料理,因為,台灣的泰國料理總是少了一種熟悉的味道。」(WI-04)

「Sally剛來台灣的時候,我們去吃過一家很有名的泰國料理餐廳,可是,吃過那一次之後Sally就不再吃台灣的泰國料理,即使我一再地找其他家很有名的泰國料理

餐廳,但Sally覺得那不是媽媽的味道。」(M1-07)

「有一次,因為我懷著孩子的時候,非常想吃家鄉的料理,Sam就找了一家台南也算有名的餐廳,有很多一般人認為好吃的泰國料理,但我只想吃台灣稱為泰國米粉湯的傳統料理,可是,那碗料理上桌時,還是少了一股味道,我就問有沒檸檬魚露,剛好那家餐廳有,我就說對了,就是這個味道,這個就是媽媽的味道,那碗米粉湯加了檸檬魚露,吃下去我好滿足唷!! (W1-12)

「我再說一個故事,有一次我、Sally及小女兒一起去日本橫濱玩,某個晚上我們很 想吃泰國料理,到了當地一間泰國餐廳,餐廳的老闆是泰國人,而服務生也是泰國 人,Sally就用泰語和那位服務生交談,請服務生去問問,有沒有檸檬魚露,結果得 到的答案是沒有,Sally說泰國餐廳怎麼可以沒有檸檬魚露,這樣就沒有泰國菜的原 始味道」(M1-16)

從訪談資料中可以看出,對於 Sally 來說,真正的泰國料理必須具有泰國料理的精神,也就是料理搭配的醬汁。醬汁對了,即使吃的食材沒那麼原汁原味,但對泰國人來說,整體的味道就是泰國的味道。因而,Sally 在台灣就是找不到符合她印象中的泰國料理味道,所以在台灣寧可選擇台灣料理或其他料理,也不吃其他泰國料理,對於 Sally 來說,要吃泰國料理也必須吃有泰國味的泰國料理。







圖 4-38 泰國餐廳桌上檸檬汁與魚露 38

³⁷ 圖片來源:google 搜尋引擎。

³⁸ 圖片來源:google 搜尋引擎。

「所以,當我想要分享這個漂亮空間的時候,我不知道我能做什麼?我在想我能不能做媽媽的菜,於是,我就想做出媽媽的味道,每次在做料理的時候,我都會想這道料理是不是媽媽的味道,即使媽媽不在了,我也會跟姐姐討論,媽媽是怎麼做的。」(W2-05)

Sally 在想開餐廳時,第一個想到的是能做什麼,因為對於沒有餐廳料理經驗的 Sally 來說,如何去做出讓顧客喜歡的料理,是件不容易的事情,但是,當 Sally 想到她能做出在泰國家鄉吃的料理,是印象中媽媽味道的料理,於是, Sally 就決定做出原汁原味的泰國料理,屬於印象中媽媽味道的泰國料理,而這也是莎麗家庭餐廳走向原汁原味泰國料理的動機之一。

4.2.2 共享文化

「記得剛開始跟 Sally 回泰國,丈母娘凌晨 4 點左右,就拿著小手電筒,在微弱的 燈光下,熟門熟路地去東摘摘西採採,然後,就用石椿「嘟、嘟、嘟」搗著香料, 將香料食材慢慢地煮、慢慢地熬,在天剛亮時,丈母娘捧著食物站在門口供養托缽 的和尚,我覺得手搗食材太辛苦,下一趟搬來調理機,丈母娘珍重地收下擺在櫃上, 結果一放就是幾十年,回泰國的清晨時光還是傳出規律的搗椿聲。」(M3-01)

Sam 說的是在泰國家庭中每天會都會出現的場景,從摘採香料、食材,到製作 調製,都堅持著敬心在料理食物,為的是供養每天會從家前經過的托缽乞食僧侶團, 將自己誠心製作的料理分享供養的僧侶,達到敬佛禮佛的虔心,在以佛教文化為底 蘊的泰國,在飲食文化中就會出現分享自己最真誠料理的想法。

「泰國的家庭都會在固定供養師父的時候,準備自己家裏面能準備的料理,即使只有一顆雞蛋,但也是想將這顆雞蛋供養給師父,就會想要怎麼做才能供養,就會將家附近的香料、食材處理後,將雞蛋加入後,做成一塊餅,將餅切成好幾份,其中一份供養給師父,其他的就是分享在現場的其他人,就會看見都是做咖哩,但每家

的咖哩都不一樣,都是做酸辣湯的,每家做出來的酸辣湯也不同,每個家庭都是努力地將自己覺得最好的東西分享出來………」(W3-03)

「有一天,我坐在窗戶邊喝著咖啡的時候,突然覺得這個庭院、這個氛圍好棒唷! 怎麼可以只有我一個人享用,我想要分享出來,想要給大家一起享用,於是我決定 要開放這個家,只是,當時候我不知道要做什麼?突然想到,媽媽味道的菜很棒, 我想要將媽媽的菜分享出來,所以就將家庭開放成餐廳......」(W3-09)

Sally 在佛教分享文化的底蘊影響下,生活中美好的事物就想分享給周遭的每個人,因而,當家的氛圍是好的,媽媽的菜是好的,Sally 就想將她生活中最美好的東西分享給大家,不該只是她自己一個人獨享,所以莎麗家庭餐廳的創業,與Sally 內心的佛教分享文化有關,是這種內在的文化驅使著她,將好的東西分享給大家,讓大家感受的生活、生命中的美好。

4.2.3 媽媽的支持

「當我跟媽媽說,我要開餐廳的時候,可是,我不會做菜,但我想做媽媽的菜,媽 媽沒有反對......就趁著我回泰國的時候,和媽媽躺在一起的時候,我們就一起討論 什麼菜該怎麼做?我就會問媽媽什麼菜要怎麼做,媽媽就會跟我說要怎麼做......」 (W4-11)

「回到台灣後,我就會將媽媽媽娜道菜要怎麼做?試著將那道菜做出來,然後拍好後傳給姐姐,讓姐姐拿給媽媽看,看做得對不對?好不好?媽媽只說只要心好,只要妳想將妳心裡面最想做的東西做出來,那麼那道菜就會對了.....」(W4-21)

Sally 從不會做菜到會做菜,過程中其實受到媽媽的支持影響最大,因為媽媽的菜是 Sally 印象中最好的家鄉菜,而 Sally 媽媽給予 Sally 的最大支持就是心靈上的支持,就如同媽媽總是想要將最好的東西給自己小孩一樣,媽媽傳承給 Sally 的也是這種把自己心裡最好的東西呈現出來,那吃的人都會感受到這道料理中傳遞出來的心,如同 Sally 媽媽說的「心好,菜就好」,而 Sally 的菜那麼受到顧客的喜

愛,或許就是從料理中體會到 Sally 的心。

「在媽媽過世前,媽媽就出錢讓我們飛回去泰國,說這一趟是媽媽該出的,回到泰國後,媽媽還教我的小孩怎麼以炭火炒出家傳「泰式炒河粉」的味道,並沒有教給我,但我在旁邊卻是學到最多的,回台灣後,我就將媽媽教的味道嘗試做出來,小孩說我都忘記要怎麼做,媽媽妳怎麼記得,我知道那是媽媽透過這樣的方式在教我,在支持我.....」(W4-27)

「媽媽過世前,跟我說,妳料理的心意我收到了,那時,我就知道我沒有做錯,我做的菜是媽媽的菜.....」(W4-34)

從 Sally 的訪談中就能看出,媽媽的支持對於 Sally 的創業及經營是具有很大影響力的,從料理製作的過程到料理的本心,如果沒有媽媽的支持,應該就沒有現在的莎麗家庭餐廳,雖然,媽媽的支持不是財力、實際運作及人脈資源上的有形支持,但,媽媽的支持卻是整個創業過程中最有利的動機。

4.2.4 配偶的支持

「其實我跟 Sam 提過好多次我想要開放這裡當作餐廳,但 Sam 都跟我說,我一個 月十幾萬的收入,可以讓妳不愁吃不愁穿,為什麼要做這麼累的事情呢?可是,我 就是想要分享,分享給大家這麼幸福的氛圍...... (W5-06)

一開始 Sally 想將家開放為餐廳時,Sam 並不認同,因為他並不想讓 Sally 太累,再加上他自己的職場上的收入,是足夠支撐起整個家庭的開銷,於是,Sam 沒有讓 Sally 在一開始時就開放家裡作為餐廳,即使,Sally 很想分享幸福。

「直到,在職場上總會有一些人事角力或績效利潤的問題,所以那陣子開始覺得累了,想說退下來休息也好,再加上,總覺得在外面工作十幾年來,都沒好好地陪過家人,於是,就回台灣來,Sally說要創業,就創業囉.....」(M5-10)

「可是,我們都沒有餐飲的經驗,所以我就去上微型鳳凰創業的課程,在課程中我就依據KPI、幾間有名泰國餐廳的菜色訂出主軸,可是,一回家就被Sally給打槍,Sally說那不是我要的泰國菜,整個就被推翻了,然後就這樣做到現在……」「而這六年來,也因為沒有根據KPI等經營績效的方向,只做Sally想做的泰國菜,

反而覺得這樣的經營、感覺是我們要的... (M6-09)

「因為如果根據那個什麼 KPI 或成本,那就有壓力,有壓力就會影響我做菜的心,那就不是我要的,我只想要將我今天能做的、最好的菜分享給來的人...」(W6-16) 「所以,顧客在預約或吃完後跟我反映菜色什麼?不吃辣或吃很辣?我都不會跟 Sally 說,因為我怕會影響到 Sally 做菜...」(M6-23)

除了媽媽對 Sally 的支持外,其實莎麗家庭餐廳能夠創業及經營至今,來自配偶 Sam 的支持也很重要,雖然 Sam 一開始並不支持 Sally 創業,但在對工作及家人的考量下,Sam 最後也支持著 Sally 創業,而六年經營下來,也因為有 Sam 的支持,Sally 才能維持本心持續料理著原汁原味的泰國菜,而不會在經濟、顧客的壓力下喪失了自己料理的本心。

4.2.5 小結

透過 Sally 與 Sam 的訪談分析後,找出莎麗家庭餐廳創業的動機為思念家鄉 (媽媽)的味道、共享文化影響、媽媽的支持及配偶的支持四個部份。其中,思念家鄉、媽媽的支持及配偶的支持三個部分,與多數的創業動機研究相似;而共享文化影響的因素,卻是在其他相關研究中極少看見的,這個部分或許也是影響著莎麗家庭餐廳的經營主軸,分享就是要將好的東西與人分享,當然就得有令人放心的食材、讓人感受溫暖的服務、舒服的用餐環境......等等。

4.3 經營關鍵成功因素

將從莎麗家庭餐廳開業至今的12本顧客留言本,進行內容分析法的歸納整理

後,可將莎麗家庭餐廳經營關鍵成功因素分為五部分。

4.3.1 料理口味

對於餐廳顧客而言,決定一家餐廳能否長期經營,最重要的是取決於所供應的菜色、餐點是否符合顧客的需求?連鎖餐廳是如此,獨立餐廳是如此,對於,新創業的異國料理餐廳更是如此。而異國料理餐廳菜色設計比台式或中式餐廳更困難的地方在於是要保留原汁原味?還是符合在地口味?

在十二本顧客留言本中,透過歸納整理後得到與料理口味、菜色口感有關的關鍵詞為數最多。

4.3.1.1 好吃、超好吃、很好吃

「很高興當了 2013 年最後一個客人和 2014 的第一個客人,雖然只吃了幾道菜,不過都覺得好好吃,很特別的感覺,店裡的擺設在我一進來的時候就覺得好有藝術氣息很氣派,Sam 和 Sally 也很和善很客氣,分享了很多故事,真的就像一個家的感覺,我會盡量帶人來吃的,哈哈!

「真的跟外面的泰式料理不一樣,好吃,有家的感覺!老闆、老闆娘都好親切喔! 感恩感謝能吃到這麼好吃的料理,下次一定會來!2017.8.19」⁴¹

「感謝我的朋友的老友約了重要的好朋友來到這裡,原來泰國菜可以這麼好吃,而且知識性的食材介紹覺得更入味,感謝主人的用心於招待對客人如家人地溫情意 2016.3.27 / ⁴²

「Follow 莎麗有 2 年多了,和朋友的聚餐,第一個就想到這裡,終於吃到泰式的無菜單料理,好好吃哦~雖然還有機會去泰國,希望明年的 2 度蜜月可以去呀~」 " 「連續一個月內吃了 3 次,就是好吃,像家的感覺! 2016.1.17 , "

⁴⁰ 留言本編碼: 20131231-07。

⁴¹ 留言本編碼: 20140813-08。

⁴² 留言本編碼: 20160327-02。

⁴³ 留言本編碼: 20160320-04。

⁴⁴ 留言本編碼: 20160117-07。

從留言本的歸納分析中可以看出,多數來訪莎麗家庭餐廳的顧客,對莎麗家庭餐廳料理的第一感受就是好吃、很好吃,而好吃或很好吃也代表著,講究原汁原味料理的莎麗家庭餐廳,在面對多數為台灣在地的顧客,餐廳所提供的原汁原味餐點菜色是被接受的。

4.3.1.2 美味、迷人、可口、美食

「大年初一,就吃到很特別的餐點,雖然這幾天被地震嚇到,但能好好生存,然後 吃到美味的食物,覺得很感謝!謝謝你們的用心,祝福你們平安喜樂一整年 2016.2.8」⁴⁶

「美味的食物不在話下,更棒的是 Sam 在每道一上都用心跟我們解說一餐點的故事,讓整個午餐吃下來不只生理上、心理上、知識上都得到滿足,我已經等不及下次要帶朋友來用餐了! 2016.2.24,47

「台南不只有小吃迷人,莎麗也是另一個迷人的新發現,既傳統道地又有新奇之處, 泰國菜也可以有許多可能,期待下次再會了,值得來回五百公里一趟的美食 2016.6.10,48

「真的是一家非常可口、道地的泰式料理,雖然小卻溫馨的用餐空間,讓人可以開心、愉快地進食,再加上老闆對每一道菜獨一無二的演譯與說明,真是太感動了, 真可謂"食神"等級來著,要是以後吃不到了該怎麼辦(唉叫~~)」49

「觸動味蕾的感動,美味可口的佳餚,與您分享」50

餐廳菜色餐點被顧客認為好吃或很好吃,雖然可視料理被顧客接受的依據之一,但如果料理被視為美味、迷人、可口或美食,那該可視為一間餐廳能夠長期經營的要素,也代表著莎麗家庭餐廳的原汁原味被在地顧客高度接受。

4.1.3.3 道地、家鄉味

「很有特色的泰式料理,之前從來沒吃過這樣的泰國菜,今天發現原來之前吃過的

⁴⁶ 留言本編碼: 20160208-03。

⁴⁷ 留言本編碼: 20160224-01。

⁴⁸ 留言本編碼: 20160610-09。

⁴⁹ 留言本編碼: 20140612-07。

⁵⁰ 留言本編碼: 20160814-05。

泰國菜都是改良過的台式泰國菜,很喜歡如此道地又美味的家庭菜,尤其在出餐前 老闆、老闆娘都會出來介紹菜色及食材由來,用餐之餘也增長一些知識,喜歡老闆、 老闆娘對食物及傳統的堅持及熱情,用餐環境溫馨既舒適,紹棒!!因應熱情以熱 情问應,所以寫下這麼一堆! 2016.11.5 51

「Sam 很用心的、熱情的人,道地的泰式料理,尤其那道湯品,其實每道料理都非 常的好吃,有幸福美滿的感覺,像是...回家2016.12.20 /52

「八月中去了一趟泰國,一直以來都很喜歡泰式料理,回來之後更是對於道地的泰 式料理念念不忘,受到朋友的推薦,訂了3次終於吃到夢寐以求的莎麗,終於可以 在這溫馨的家吃著美好的泰式料理,直是非常幸福的中秋假期!希望之後一直有 機會來吃不同的美味!2014.9.6,53

「今天是我的生日,第一次吃到這麼美味特色的泰國家鄉味,泰國菜的後勁很強, 香料的味道會從舌尖直衝鼻頂,令人難忘的饗宴, 感謝與你們有緣!ps. 魚露萬歲 2017.9.8 , 54

「獨特泰式的料理,具有泰國菜的層次感,顧客會有感動,Sam 的料理詳實介紹更 具有深入的了解泰國菜,Sallv 的用心,精湛家鄉味料理分享我們會永遠記得用餐 *這一刻,祝順利。* , 55

莎麗家庭餐廳講求原汁原味的泰國料理,如何讓顧客認定為純正的泰國料理, 就會成為莎麗家庭餐廳經營的關鍵成功因素之一,而透過顧客留言本的歸納分析, 會發現莎麗家庭餐廳不只帶給在地顧客家鄉味、道地的泰國料理,即使去渦泰國旅 遊的顧客一品嘗下,也會發現莎麗家庭餐廳的料理就是在泰國所品嘗的在地味道。 因而,莎麗家庭餐廳的料理被顧客認證為道地、具家鄉味的泰國料理,在經營上也 成功了一半。

4.1.3.4 特別、獨特、與眾不同

⁵¹ 留言本編碼:20161105-03。

⁵² 留言本編碼:20161220-03。

⁵³ 留言本編碼:20140906-06。

⁵⁴ 留言本編碼:20170908-04。

⁵⁵ 留言本編碼: 20150508-03。

「久聞其名的莎麗,從進門的那刻就感受到這不是餐廳,這是等我回家吃晚餐的家,獨特的美食搭配老闆用心訴說著每道菜的故事,吃在嘴裡感動在心裡,非常喜歡莎麗這的各種完美細節,每吃一口就想帶最愛的人一起來這共進晚餐,是吃飽後還可以持續進食的程度,來這吃一頓晚餐,獲得身心靈全方面的滿足,今晚一定很好睡~莎麗&Sam 下次見 2018.7.30」56

「在隱密的小徑中,藏著獨特家鄉的味道,媽媽的味道在一道道食物中呈現,裡面包含著不單單是自己的回憶,更是滿滿"愛"的呈現!」⁵⁷

「嚐遍各式各樣的異國美食,泰式、越式一直是我的鍾愛,在台北想吃什麼美食都有,但頭一次在莎麗嚐到泰式無菜單料理,姑且不論菜色是如何的道地、獨特...,來自原汁原味的泰國菜,讓眾人讚不絕口,最感動的是 Sam&Sally 兩人誠摯地視我們如家人般,輪流仔細地介紹菜色,回去後,絕對會大力地介紹給我最愛的家人、朋友、同事...,期待下次的造訪! 」58

「身為愛吃泰式料理的人,某天心血來潮 google 一下,發現了莎麗,還是無菜單式料理,愛嚐鮮的我立馬揪朋友預約了今天中午,帶著忐忑不安的心到達了餐廳。 老闆熱心又熱情,不只打電話關心是否找的到地點,端出的每一道菜更會說明源由 及製作過程的用心。第一次吃到這與眾不同的無菜單料理,我一定 找機會再次光顧 2016.12.27」59

在台灣,泰國餐廳雖然數量比不上中式、台式、日式或美式餐廳,但以莎麗家庭餐廳所在的台南來說,泰國料理餐廳的數量也有一百多家,再加上台南本身就是個美食之都,暫不論其他形式的餐廳,光就泰國料理餐廳來說,如何表現出有別於其他餐廳的獨特性,就會顯得相當重要,而透過留言本的歸納分析,可看出莎麗家庭餐廳的料理確實有其他泰國料理餐廳不同,也因為這獨特性或差異性,較能凸顯莎麗家庭餐廳的菜色風格。

4.1.3.5 天然、原味、清爽、新鮮

⁵⁶ 留言本編碼: 20180730-04。

⁵⁷ 留言本編碼:20150725-06。

⁵⁸ 留言本編碼:20150620-04。

⁵⁹ 留言本編碼: 20161227-01。

「完全感受到老闆及老闆娘的用心,而且跟以前吃的泰式料理完全不同,以前吃過的泰式料理也好吃,但是是"醬"好吃、重口味,所以好吃。吃進莎麗的手藝,完全品嚐到天然香料及香草的香味,這樣的味道是在台灣完全沒有品嚐過的,謝謝你們的堅持與用心~2017.6.30」60

「菜色充滿食材的原味與香氣,在酸味與天然科料間的味道帶出不同的層次,很用 心的料理,很讚!也很不好意思,小朋友太活潑了,聲音有點大,下次一定再約志 同道合的吃貨朋友再來拜訪2017.9.7」⁶¹

「真正天然的食材,細緻的烹調,做出食物的原味;、美味,非常美妙,對於重視 健康、養生的我,這裡可以成為我常來的廚房,再一次發現,我可以仰賴喜愛的餐廳,真太好了2018.4.8」⁶²

「讚讚讚!2014.4 月剛從 Khao-Yai Nationel Park 回台,味道正是泰國北部鄉下。 正好,今天環境超台味(clean) 在泰鄉村為了一嚐原味,還必需伴隨小蚊子的照顧, 感覺/視覺不太刺激,但味道是正宗泰味!」⁶⁸

「這是一間溫馨又美味的餐廳,聽著老闆和老闆娘解說著餐點源由和吃法,覺得新 奇也是種享受,這裡的餐點和一般的泰國菜不一樣,是清爽美味,本身很喜歡吃泰 國菜,但又覺得這裡給我們的感覺跟外頭不一樣,或許這就是泰國媽媽的味道吧! 很希望下次還有機會享受這親切的味道!2014.6.21」⁶⁴

「很不好找的地方,藏著很好吃的美食!口感清爽又下飯,平常只吃半碗的外婆,今天吃了半碗...公! 感恩老板和老板娘用心的招待,下次還要再來!」65 「新鮮、用心、熱情、認真、歡欣、家的溫度、心的感受、胃的飽足、愉快的一個

一 新鮮、用心、熱情、認具、歡欣、家的溫度、心的感受、胃的飽足、愉快的一個 午後 2016.3.5 」 ⁶⁶

「海鮮很新鮮、綠胡椒很辣、很過隱。激情過後……餘波盪漾,吃了會懷念的異國 料理!」⁶⁷

⁶⁰ 留言本編碼:20170630-08。

⁶¹ 留言本編碼: 20170907-03。

⁶² 留言本編碼: 20180408-02。

⁶³ 留言本編碼:20140508-01。

⁶⁴ 留言本編碼:20140621-02。

⁶⁵ 留言本編碼: 20160211-02。

⁶⁶ 留言本編碼: 20160305-03。

⁶⁷ 留言本編碼: 20131130-07。

對於 Sallly 來說,每到泰國家庭的料理所使用的食材、香料及配料都該是天然、新鮮、健康,所呈現的口感該是清新、清爽的。在留言本歸納分析裡,也可看出, 莎麗家庭餐廳所提供的料理不管是主食材、配料、香料等,對於顧客來說,都能夠 吃出料理的原味、食材配料的新鮮,而原汁原味泰國料理的精隨就在這其中。

4.1.3.6層次豐富、香料很棒完美

「從家裡一路找來值得!不用像以前搭機香港吃泰菜。米香、菜香、肉香、蝦香、 植物香,太搭了,有層次的香味,太好吃了!」⁶⁸

「在台灣第一次吃到這麼獨特的泰式料理,每一道菜都充滿了新鮮的味覺體驗,豐富的辣感、多層次的香料氣息,還有跟泰國一模模一樣樣的泰式奶茶!超好喝的! 謝謝老闆及老闆娘和小工讀生的用心!2014.6.12 [69]

「吃了無數的泰式料理,在莎麗吃到的每一道料理顛覆了我對泰國料理的印象,每一道菜餚的背後都有著一段故事,吃一口彷彿看見莎麗和媽媽在廚房烹飪的畫面,每一口天然植物香氣彌漫在口中,吃完後口中還殘留著天然香料的野香味,泰國料理之最"莎麗泰式餐廳"2014.7.1」⁷⁰

「吃過最好吃的泰式料理!香料非常新鮮!辣味完全不會搶過香料味,辣是很舒服的辣,香料真的用的非常棒!整個空間、氛圍超棒,謝謝老闆燭臺小禮物」"

泰國料理另一個重要特色即是層次感豐富,透過食材、配料及香料間的細膩搭配,吃在顧客的嘴中都能呈現豐富有層次的口感,酸、甜、苦、辣、鹹五感的料理,都由 Sallly 透過料理來表達泰國料理的特色,在顧客留言本中也能看見這個特色的描述。

4.3.2 服務品質

決定一家餐廳的好壞,除了料理好吃與否外,顧客直接感受的服務品質也是另

⁶⁸ 留言本編碼:20140309-05。

⁶⁹ 留言本編碼: 20140612-07。

⁷⁰ 留言本編碼: 20140701-03。

⁷¹ 留言本編碼: 20141105-07。

一個關鍵,透過顧客留言本的分析可看見,莎麗家庭餐廳的服務品質,在顧客的心中也是有其重要的位置。

4.3.2.1 用心、貼心

「訂位訂了3 次,今天終於如願吃到了,精緻用心的料理,不同於一般外面的泰式料理,好吃! 」 72

「今天來到這裡,大概是人生三十五年來第一次覺得與眾不同的餐廳,說餐廳其實並不貼切,因為用餐的感覺彷彿是在自家般愜意,用餐的同時感受著老闆用心介紹每道餐點的來歷、名稱,讓口腹與心靈同時得到滿足!2014.9.12」⁷³

「用心就是最棒的招牌,你們的用心,我每一口都感受得到,就是喜歡用心的生活、 用心的 Sam 和 Sally。謝謝 2014.10.18 / 4

「很溫馨的一間家庭餐廳,老闆和老闆娘很貼心,也很堅持的作出媽媽的好味道, 在這裡用餐很舒服很開心,今天吃的綠咖哩是最喜歡的,其他菜色也很特別,下次 還會帶家人朋友來吃2015.4.27」⁷⁵

「今天第一次來到這裡,之前聽同事們說來這邊百吃不厭,終於得見,果然名不虛傳,一開始,搭著同事的車,越開越巷弄,心裡繉得:開在巷弄裡的店能厲害到哪裡?到了店門口,心裡更覺得:連招牌都看不到,這要賣給誰?卻在第一道入口後完全改觀,再加上老板、老板娘親切的介紹及考慮客人剝蝦後油膩的手,貼心的附上溼紙巾,更讓人感受到貴店的用心!下次一定會推薦更多的朋友來,好好的跟老板交個朋友」⁷⁶

對於莎麗家庭餐廳的顧客來說,用心、貼心是對於莎麗家庭餐廳服務品質的第一印象,不管是料理處理上的用心,或是用餐時的貼心想法,都帶給顧客一個很滿意的服務印象。

4.3.2.2 親切、人情味

⁷² 留言本編碼: 20140906-03。

⁷³ 留言本編碼:20140912-13。

⁷⁴ 留言本編碼: 20141018-06。

⁷⁵ 留言本編碼: 20150423-02。

⁷⁶ 留言本編碼: 20140318-10。

「第一次吃到如此特別的泰國菜,每道菜充滿了故事與靈魂,也感受到了老闆、老闆娘的用心,Sam 和莎麗很親切,一定會再回來的」"

「溫馨、悠閒、熱情、親切,讓人輕鬆、舒服,這次來第二次,帶台北男朋友來享受,"真情流入"的氛圍,很感動,很幸福,很有家的感覺,謝謝你,我愛你,有你們真好! 2016.1.16 [78]

「美味的食物,濃的是人情味,身心靈都得到滿足、開心的一餐,謝謝款待!」" 「黃暈的燈光配上泰式美食,吃起來彷彿快升天了,今次來這用餐可說是再幸運不 過的事,身為成大的學生,我體會到讀書並不是最重要,深刻親自品嚐在地的美食 及感受台南人的濃厚人情味才是人生所最需要的,就像今日之行!2015.5.22」80

如果一家餐廳服務能做到令人有親切感及人情味的感受,那麼這家餐廳肯定 能夠長期經營,多數的百年老店除了料理外,就是那親切且有人情味的服務,而莎 麗家庭餐廳也是同樣具有這樣的特質,尤其是 Sam 在外場服務的詳盡介紹及熱情 的招待,更令人有親切及人情味的感受。

4.3.3 環境氛圍

4.3.3.1 氛圍美好、溫馨、自在、舒服、悠閒、優雅

「吃過最好吃的泰式料理!香料非常新鮮!辣味完全不會搶過香料味,辣是很舒服的辣,香料真的用的非常棒!整個空間、氛圍超棒,謝謝老闆燭臺小禮物」⁸¹ 「溫馨的 Famliy 氛圍,不同的泰式餐點,不只滿足了味蕾,也感受到了老板的用心,詳細介紹每道餐的用心與典故,尤其泰烤香水椰子更是清涼透心脾!2015.3.8」

「熟悉的音樂、親切的 Sam、溫柔的莎麗和道地的泰式美味,四合一的氛圍下,享 受一次悠閒"慢活"的晚宴,真是不枉遠道駕車的疲備,期粉下次分享更多親友,一

[&]quot; 留言本編碼: 20150503-03。

⁷⁸ 留言本編碼:20160116-01。

⁷⁹ 留言本編碼:20150517-02。

⁸⁰ 留言本編碼: 20150522-09。

⁸¹ 留言本編碼: 20141105-01。

⁸² 留言本編碼: 20150308-08。

起品嚐媽媽味道的泰國料理 2015.5.5」83

「全家人來用餐,氣氛、美食和莎麗夫妻倆的熱忱解說,特別的感覺讓我們一家人溫馨氛圍深層感受,讓我們一家人不但享受美食之餘,更增進彼此一家人的感情,情是無價的,感謝您們的用心 2015.9.26 [84

「悠閒、輕鬆的氣氛,熱情又甜蜜的夫婦倆,有別於一般的泰式料理餐廳讓人在享受美食的同時,有附加了好多好多的幸福感,我超愛這裡的莎麗...我會常來的^2016.1.10」⁸⁵

顧客造訪餐廳的第一印象會決定這間餐廳的經營未來,而每家餐廳在料理上桌前的種種氛圍,影響著顧客對於餐廳的價值評斷,莎麗家庭餐廳帶給顧客的感受就是溫馨、自在、舒服、悠閒、優雅,這樣的感受會令顧客想要持續待著,會期待著料理的上桌,會融入在這樣的家庭氛圍裡。

4.3.3.2 家的感覺

「今天是個冷冷飄兩的夜晚,但是進房子裡是滿滿的溫暖,根本是回家吃飯,感謝主賜給我和婕朋友明憲這麼棒的 Dinner,我們一致覺得每道菜都附有靈魂、胃滿足、心也滿足。期待下次一定要喝到椰子水~還有,我個人超愛青木瓜沙拉,今天吃完莎麗的青木瓜沙拉,目前是無人可超越!!好幸福~再來一盤,祝福如此用心的你們 2016.1.15」86

「我有履行承諾唷,帶男朋友來吃莎麗的料理,吃過莎麗後再吃其他的泰式料理感 覺都少了點什麼,所以今天算是回家吃飯,下次想吃蝦啦~這次沒吃到,哭~~2016.3」

「今天和老公一起來,Sorry 很臨時,實在太想念的味道了,找到機會一定要回家吃飯的呀!大吃三碗公!!!超級滿足的~L-O-V-E 就是要回家吃飯咧~~ 對了!阿甘下次也要回家吃飯囉~哈哈哈 ps. 我超愛洩露朋友的行蹤 2016.5.5 [88]

⁸³ 留言本編碼:20150505-06。

⁸⁴ 留言本編碼: 20150926-03。

⁸⁵ 留言本編碼:20160110-08。

⁸⁶ 留言本編碼: 20160115-03。

⁸⁷ 留言本編碼: 20160320-05。

⁸⁸ 留言本編碼: 20160505-05。

「謝謝 Sam & Sally 讓我們可以回家吃飯~好開心今天又吃到不一樣的菜色~很幸福」89

「Sam 很用心的、熱情的人,道地的泰式料理,尤其那道湯品,其實每道料理都非常的好吃,有幸福美滿的感覺,像是...回家 2016.12.20 [90]

在這樣美好的環境氛圍影響下,因為料理和服務所營造出來的就是種家的感覺,對於來到莎麗家庭餐廳的每個顧客來說,這裡就是第二個家,是一個離開會想回來、一定要回來的家,Sally 及 Sam 就是家人,這是一般餐廳無法做到的心靈氛圍,更何況是異國料理餐廳,可是在莎麗家庭餐廳這裡,卻做到了其他餐廳做不到的氛圍,也是莎麗家庭餐廳與其他餐廳經營上不同的地方。

4.3.3.3 朋友家的感覺

「喜歡今晚所有美食,喜歡莎麗說這裡不是餐廳,是到朋友家裡吃飯,吃的很滿足很開心 2017.9.16」⁹¹

「不知道第幾次來莎麗吃飯了…但是第幾次不重要,吃什麼菜也不重要,重要是的: 喜歡這裡吃飯的感覺,莎麗&Sam 的用心完全感受的到,就像來到好朋友家宴客的 感覺,溫馨又豐盛」²²

「每道菜色都令人驚豔,令人回味無窮。老闆和老闆娘親切誠懇,讓人有到朋友家 做客的舒適感,真的是一個超棒的用餐經驗。一定會跟朋友極力推薦並會再度光臨。 Thank you very much 2014.5.22」⁹³

「雖然沒去過泰國,但是真的很喜歡這裡的口味,有吃到那種很道地的情感,搭配 老闆的小故事,就好像到老朋友家享用一頓飯,除了菜香,也有幸福香!2014.9.17」

當餐廳不是餐廳,而是朋友家,那麼帶給顧客的感受就會是受到朋友款待的心情,而這也是 Sally 及 Sam 想要給顧客的感受,不管是前小節"家"的感覺或是這小

⁸⁹ 留言本編碼: 20160725-01。

⁹⁰ 留言本編碼:20161220-03。

⁹¹ 留言本編碼: 20170916-13。

⁹² 留言本編碼: 20131110-08。

⁹³ 留言本編碼: 20140522-02。

⁹⁴ 留言本編碼: 20140917-01。

節"朋友家"的感覺,都代表著 Sally 及 Sam 對待顧客,就像對待家人、朋友依樣, 也因為在這樣的想法底下, Sally 及 Sam 都希望提供給顧客的是最好的享受。

4.3.4 文化傳遞

「相信綠份的牽動,久聞莎莉已經2年前的事,後來因訂不到位置而作羆,今天蒞臨,果然「不虛此行」,美味中,蘊含人情、文化、飲食的素養,更多一層食物材料的知識,應該是對泰國的深層了解,謝謝莎麗 & Sam2015.7.31 [95]

「吃過數家泰式餐廳,最好吃的就是妳,Thank,我愛~Thank 泰吉哥,我愛大家柯淑芬,很特別的一次聚餐驗驗,劉大哥介紹著每一道菜,給一直在接觸硬梆梆機器的我們,見識一下飲食文化,吃了有點太飽,老闆娘說要吃飽,而不是吃到飽的莎廳,讚! 2016.2.26 196

「最大的感受就是找到原味,是一種文化底蘊的自然表現,讓在台北的我,理解真實的泰式原味,直得推薦!20163.5.31 / 9

「創意菜色,從未吃過的料理,搭配泰國文化解說,不只味蕾滿足,還長了知識」

「每一道菜都可以吃到餐點的用心,細細品嚐可以看到背後深刻的文化氣息」 9

對於顧客來說,料理最關鍵的地方是好不好吃,至於怎麼吃?為什麼這樣吃? 通常顧客都是不太注意的。但在莎麗家庭餐廳裡,透過 Sam 在上菜前的說菜及服 務,讓顧客體會到原來飲食不只是飲食,更該是對飲食背後文化的體會。因而,在 Sam 對於每道菜製作方法及故事的講解後,顧客能從中體會隱藏在飲食裡的文化, 而在莎麗家庭餐廳中所傳遞的就是泰國文化。

⁹⁵ 留言本編碼: 20150731-07。

⁹⁶ 留言本編碼:20160226-01。

⁹⁷ 留言本編碼: 20160531-01。

⁹⁸ 留言本編碼:20160716-03。

⁹⁹ 留言本編碼: 20160723-06。

4.3.5 顧客感受

顧客對於一家餐廳的綜合評價,會影響顧客是否會再次造訪或是推薦其他人來造訪,而透過留言本的綜合描述,也能看出莎麗家庭餐廳之所以成功經營的關鍵因素,因此,將顧客感受列在本章裡,回過頭來檢視莎麗家庭餐廳的關鍵成功因素。

4.3.5.1 超棒、超讚

「很有特色的泰式料理,之前從來沒吃過這樣的泰國菜,今天發現原來之前吃過的泰國菜都是改良過的台式泰國菜,很喜歡如此道地又美味的家庭菜,尤其在出餐前老闆、老闆娘都會出來介紹菜色及食材由來,用餐之餘也增長一些知識,喜歡老闆、老闆娘對食物及傳統的堅持及熱情,用餐環境溫馨既舒適,超棒!! 因應熱情以熱情回應,所以寫下這麼一堆!2016.11.5」¹⁰⁰

「每道菜色都令人驚豔,令人回味無窮。老闆和老闆娘親切誠懇,讓人有到朋友家做客的舒適感,真的是一個超棒的用餐經驗。一定會跟朋友極力推薦並會再度光臨。Thank you very much 2014.5.22」¹⁰¹

「豪好吃啊!! 讓我有家吃飯的感覺,菜很有泰國味,很好吃! 老闆和老闆娘超親切的,讓人有種到好朋友吃飯的感覺,超棒!!!以後吃不到怎麼辦?彷彿像搭飛機到泰國一樣呢,在台灣還沒吃過這麼道地的泰式家常菜,好美味哦,太好吃啦~~以後一定要再來吃。」 102

「自從去過泰國就忘不了"泰味"回台後到處品嚐泰國料理,就在今天終於讓我找 到最道地的美食,莎麗真的超讚的,一定要再找時間好好吃幾回!2016.2.25 「108

不論是菜色、服務品質到環境氛圍,莎麗家庭餐廳給顧客的總體印象,在留 言本中出現最多次的就是超棒、超讚。從對於料理菜色品質的肯定、用餐時的整 體感受到飲食背後所傳遞的文化,都是直接受到顧客的好評。

4.3.5.2 驚喜、驚豔、驚嘆

「期待已久的"莎麗"聚餐,今晚如預其品嚐,果然令人驚喜連連,尤其是每道菜

¹⁰⁰ 留言本編碼: 20161105-03。

¹⁰¹ 留言本編碼: 20140522-02。

¹⁰² 留言本編碼: 20141101-04。

¹⁰³ 留言本編碼: 20160225-07。

的"工商時間",非常的特殊及值得學習,更能安心的食用,身為今日的壽星,要非常感謝莎麗的用心及帥哥老板的溫馨,值得懷念、回味無窮!!2016.3.12」¹⁰⁴ 「不管在泰國吃過再多的料理,每次來到莎麗~~總是帶給我們很多驚喜!」¹⁰⁵ 「很愛吃泰式料理的我們,今天第一次吃到特別的泰式料理,吃進去嘴裡有滿滿的 驚喜味蕾!是別間泰式餐廳所吃不到的特別~謝謝莎麗餐廳還有主持人的詳細解 說 2016.3.24」¹⁰⁶

「茄定國中為慶祝楊老師榮退,舉辦歡送會之故,有幸來莎麗泰式家庭餐廳。第一口的糯米飯,香甜可口,一再咀嚼,將米飯的極致昇華,完全驚豔! 香腸雞翅淋上特製醬料更是一絕,往後更是道道料理,道道驚嘆。想不到,泰式料理可以如此精緻,用餐環境更是如在家的感覺,就像是一家人一起用餐。使得原本就像一家人的茄定老師,友情更加親密。再一次約定,下次再辦聚會,莎麗餐廳便是首選!」¹⁰⁷

而對於不同於其他泰國餐廳的感受,以驚喜、驚豔、驚嘆的語詞出現最多,代表著遊麗家庭餐廳所呈現的料理菜色是出乎顧客的想像,也代表著顧客是能夠接受原汁原味的泰國料理,並未因自己的飲食習慣,而無法接受不是熟悉口味的泰國料理。

4.3.5.3 開心、愉快、高興

「今天是很特別的日子(母親節),很高興能在這裡享受了一頓美味的晚餐,也是我們吃過很特別的泰國料理,而且恰好吃,老闆也很非常熱情,讓人溫暖,我們渡過非常開心的時光,期待下次再來2016.5.7」¹⁰⁸

「有幾天模疑考的作文題目是要描述最喜歡的一道食物,我馬上就想到了 Lilian 媽 媽的紅咖哩,謝謝阿姨跟叔叔一直記得我喜歡吃什麼,每人來都有這道菜我真的好

¹⁰⁴ 留言本編碼: 20160312-05。

¹⁰⁵ 留言本編碼: 20160328-01。

¹⁰⁶ 留言本編碼:20160324-08。

¹⁰⁷ 留言本編碼: 20160115-08。

¹⁰⁸ 留言本編碼: 20160507-06。

開心,雖然今天是山苦瓜不是竹筍,可是還是一樣好吃!!來到這裡就像回到家一樣一小時候熟悉的味道,曾經盪過的鞦韆,在這裡還沒改裝前在這裡吃過的飯、聊過的天跟玩過的遊戲,滿滿都是回憶。雞翅、魚、高麗菜跟酸辣湯也都很好吃,常常覺得吃過阿姨煮的東西再也不會喜歡其他泰國菜了!2016.9.3,109

「愉快的一天,有家的味道:「溫馨、親切,令人回味,細細品嚐有更味道在裡面,有愛的滋味、友情的滋味、滋味留心中~~」¹¹⁰

「從進門開始被屋內的擺設吸引目光,特色的點唱機、手寫的菜單、大型的木製浮雕壁畫,各種精緻擺設。

甜中帶辣的青木瓜絲,特色香腸...,南瓜布丁綿密的口感人口即化,今天用餐愉快,下次一定會再來,謝謝莎麗的招待!

莎麗送的綠胡椒,長知識了,感恩!2014.11.4」111

享用一頓開心、愉快、令人高興的料理饗宴,是每個顧客去到一間餐廳都有的期待,但不見得每間餐廳都能給予符合客顧需求的回應。而莎麗家庭餐廳卻能給予每個到來的顧客開心、愉快以及高興的感受,畢竟我們對於一間很棒的餐廳給予最大的回饋就是「好吃、很棒……」,但莎麗家庭餐廳卻能夠讓顧客有著更深一層的心靈感受。

4.3.5.4 令人回味、難以忘懷

「每一道食材,都蘊藏著豐富的滋味與故事,令人回味無窮!! 2016.3.6」¹¹² 「每一道料理背後都有令人回味無窮的故事,就像每一絲味道在口中綿延的感覺 2016.6.30」¹¹³

¹⁰⁹ 留言本編碼: 20160903-01。

¹¹⁰ 留言本編碼: 20131103-04。

¹¹¹ 留言本編碼: 20141104-01。

¹¹² 留言本編碼: 20160306-02。

¹¹³ 留言本編碼: 20160630-05。

「第二次來到這享用美食,每次都有不同的菜色!在這裡用餐有種溫馨的感動,這些在外面餐廳都吃不到的道地美食,真的是令人回味無窮,這裡是個美麗的餐廳,更是一個溫暖可愛的家!2014.6.26」¹¹⁴

「經朋友介紹來到莎麗的家庭餐廳,一間在巷弄的餐廳,哈~導航還導錯了~,一進 門就好像到朋友的家吃飯一樣,可以用一種很放鬆的心情來吃飯,莎麗的菜色跟手 藝真是沒話說,有別於外面一般的泰式餐廳,真的是非常好吃~下次一定會再來的。 Ps.補充一下,這裡的菜很有感情及故事,讓人難以忘懷2014.12.14」¹¹⁵

對於顧客感受最高的一層,研究者認為,該是令人回味及難以忘懷,好吃或愉快等等的感受如果只在於享用的當下出現,就不見得能夠轉化為下次再訪的動力,但如果所有整體感受可以令顧客有想念或懷念的感受,那麼就能夠讓顧客不斷地回訪,而莎麗家庭餐廳的整體服務可以給予顧客這樣的感受,最重要的因素在於莎麗家庭餐廳的料理背後是有故事的。

4.3.6 顧客忠誠度

顧客忠誠度代表著顧客在享用完餐廳服務後,是否能夠再次造訪或是推薦其他人,因而每家餐廳在享用餐點服務後,總會讓顧客填寫意見調查表,目的也在確認顧客的忠誠度,而莎麗家庭餐廳的留言本則是由顧客直接書寫自己的心情,更能表達出顧客的喜愛。

4.3.6.1 下次再來、期待

「第一次來這裡,完全是驚喜,菜好好吃,口味好特別,完全和外面的泰式料理不一樣耶!吃完立刻預約下次再來~而且來還可以學到好多泰國料理的知識,感覺肚子充實、腦子也充實了!2014.9.27 [16]

¹¹⁴ 留言本編碼: 20140626-03。

¹¹⁵ 留言本編碼: 20141214-03。

¹¹⁶ 留言本編碼: 20140927-01。

「好高興回台南就能享受到那麼棒的正統泰式家庭料理,在這裡用餐就像在自己的家那麼的舒適、溫馨,老闆和老闆娘超級親切,感覺就像家人一樣。這也是我吃過最完全的料理,跟在泰式餐廳吃得味道也完全不一樣,每一口吃到嘴裡都是驚奇與幸福,並且完全都不會有油膩膩感,迫不及待期待下次回台,再來享受如家一樣的料理 2014.9.25」¹¹⁷

「這是第5次來到莎麗囉!非比尋腸和瀑布烤肉依舊棒,也吃到第一次紅咖哩了, 之前的綠咖哩還是讓我念念不忘,紅咖哩也是很好吃。今天帶球隊的朋友和學妹來, 下次會再帶重要朋友來2014.10.16」¹¹⁸

「第一次來到莎麗的廚房用餐,感覺到濃濃的幸福感,同行四人的 Dears,每個人 臉上都帶著笑容,謝謝這一餐帶給的愛。期待下一回能夠再享用到令人幸福的餐 點...紅咖哩超讚 2014.12.7」¹¹⁹

「第3次吃莎麗了,每次來都有不同的菜色可以期待,今天的魯肉好棒!期待下一次再來時的菜色!爆吃」¹²⁰

「吃到這樣美味的泰式料理,同時學到泰國料理對於自然食材的重視,真的是一場豐富的異國料理旅行,讓人期待下一次不一樣的味蕾旅行!」¹²¹226th

「嚐遍各式各樣的異國美食,泰式、越式一直是我的鍾愛,在台北想吃什麼美食都有,但頭一次在莎麗嚐到泰式無菜單料理,姑且不論菜色是如何的道地、獨特...,來自原汁原味的泰國菜,讓眾人讚不絕口,最感動的是 Sam&Sally 兩人誠摯地視我們如家人般,輪流仔細地介紹菜色,回去後,絕對會大力地介紹給我最愛的家人、朋友、同事...,期待下次的造訪!」¹²²

第一次到訪就預約下次,第三次到訪也要預約下次,第五次到訪也期待下一次帶重要的朋友來,由這些顧客再次造訪的留言中,可看出莎麗家庭餐廳經營十分成功,有認為菜色道地、享用時的總體感受、對於食材的喜愛等等的原因,讓顧客願意一

¹¹⁷ 留言本編碼: 20140925-03。

¹¹⁸ 留言本編碼: 20140616-06。

¹¹⁹ 留言本編碼: 20141207-01。

¹²⁰ 留言本編碼:20150120-01。

¹²¹ 留言本編碼: 20150509-02。

¹²² 留言本編碼: 20150620-04。

再到訪,這對於一般的餐廳是無法想像的,尤其是菜色品質要維持到每次到訪都是一樣好吃,財力雄厚的連鎖集團在 SOP 流程下是能夠達到,但對於一般餐廳是極難的一件事,可是莎麗家庭餐廳卻能達到。

4.3.6.2 推薦家人、朋友

「泰式的料理、法式的用心 食材+氣氛=我目前吃過最好吃的泰式料理

有機會會推薦朋友來,按100 個讚 2015.2.26 [123]

「最大的感受就是找到原味,是一種文化底蘊的自然表現,讓在台北的我,理解真實的泰式原味,值得推薦!20163.5.31」¹²⁴

「原來在這麼近的距離就有這麼棒、這麼不一樣的泰式料理!很神奇緣份,今天是很幸福的一天,因為從料理到 Sam 和莎麗的態度,都感受到了從來沒有過的熱忱與真誠,真的很好吃,也很特別,每一道菜都充滿驚喜!世界真很奇妙,今天遇到了很不一樣的人,很不像餐廳的餐廳,最好吃的泰式料理,我一定會跟我的朋友推薦這麼有溫度、這麼用心的好料理、好地方」¹²⁵

當顧客願意推薦自己的家人或朋友來訪,代表這間餐廳的整體服務是受到顧客肯定的,因為不單單是自己會來訪,還會推薦其他人來,這或許就是莎麗家庭餐廳在沒有任何推銷活動的前提下,還能有為數不少的顧客持續到來。而對於莎麗家庭餐廳的推薦,也是對莎麗家庭餐廳的信任,畢竟每個人對於異國料理的口味不一,接受度也不是那麼一致,但卻因為自己美妙的經驗而推薦,十足對於莎麗家庭餐廳是具有信心的。

透過對於十二本顧客留言本的分析後,整理出莎麗家庭餐的經營關鍵成功因素在於料理品質(口味、口感)、服務品質(說菜、貼心設想)、環境氛圍(泰國家庭風)、文化傳遞(飲食傳遞異國文化)、整體感受(令人懷念),並透過顧客忠誠度可看出這

¹²³ 留言本編碼:20150226-05。

¹²⁴ 留言本編碼: 20160531-01。

¹²⁵ 留言本編碼: 20170502-08。

五個關鍵成功因素是相互襯托,少了一個因素,就無法構成莎麗家庭餐廳的原貌。

4.4 飲食文化與文化創意

由 4.2 創業動機及 4.3 關鍵成功因素的討論中,其實就能看出莎麗家庭餐廳的經營及料理中有個最重要的元素---泰國飲食文化,為了要架構原汁原味的泰國料理及分享泰國飲食文化,從環境的營造、料理菜色的設計及臉書粉絲頁的經營,都可以看得出有著濃濃的泰國風味,而莎麗家庭餐廳如何透過飲食的創意來展現泰國的文化,將在 4.4 中探討。

「好熱門的一家店!我們足足等了 2 個禮拜才吃到!料理很特別,跟一般外面的 台式泰國料理截然不同,老闆談笑風生,每道料理都詳細解釋介紹,雖不在泰國, 也能藉由料理了解泰國文化」¹²⁶

「相信綠份的牽動,久聞莎莉已經2年前的事,後來因訂不到位置而作羆,今天蒞臨,果然「不虛此行」,美味中,蘊含人情、文化、飲食的素養,更多一層食物材料的知識,應該是對泰國的深層了解,謝謝莎麗&Sam2015.7.31」¹²⁷

「創意菜色,從未吃過的料理,搭配泰國文化解說,不只味蕾滿足,還長了知識」 128

「每一道菜都可以吃到餐點的用心,細細品嚐可以看到背後深刻的文化氣息」129

由顧客留言本中,可以看見 Sally 透過環境氛圍的營造及料理菜色的設計,來讓顧客看見莎麗家庭餐廳裡的泰式風光,而在餐廳環境上,從泰皇頭像、泰國木雕、泰國偶飾....等等的安排上可以看見 Sally 及 Sam 要營造的氛圍是直接了當的泰國家庭氛圍。而在料理菜色的設計安排上,也主要以泰國原汁原味的料理為主,如果在泰國原汁原味的料理肯定是沒太大的問題,但是在台灣要完全的原汁原味就是考驗 Sally 的掌廚功力。

「今日受激來體驗不同的家庭餐廳,沒有特別先去了解貴餐廳,但從第一道餐開始

¹²⁶ 留言本編碼:20140323-09。

¹²⁷ 留言本編碼:20150731-07。

¹²⁸ 留言本編碼: 20160716-03。

¹²⁹ 留言本編碼: 20160723-06。

都有異於以往的心情與收獲,今天學到一句話"醬是餐點的靈魂",感受到莎麗溫柔的聲音、熱情與分享媽媽味道的那份純稚之心,"用心即專業"謝謝您們全員的用心,讓家人感覺到餐點的美味與原形,介紹餐點的作法與搭配,收穫多,感恩有你們! 2015.4.4」¹²⁹

由上面這則顧客留言中可以看出,對於 Sally 而言,原汁原味的泰國料理是以醬汁為主軸,而其他的食材是為了凸顯醬汁,所以不同的料理會有不同的醬汁,而在 2019 年 3 月的訪談中,Sam 說「不管是咖哩牛、咖哩雞、咖哩海鮮……重要的是咖哩,而不是牛、雞或海鮮……」,兩相印證後就能得知只要能掌握醬汁,那就能掌握泰國料理的精髓。

「來這邊用餐真的很舒服溫馨,所有的醬料都是天然自己手工做的,非常費心,還 有香水椰子也剛好吃到最合宜的厚度,好 Lucky! 2017.11.16, 130

「今天第一次來吃,非常驚豔!!!很用心的料理,不像其他泰式餐廳一醬到底,每道菜吃起來味道大同小異。這裡的醬料很多元,對每道菜都有畫龍點睛的效果。 食材也相當不錯!!老闆&闆娘非常熱情有禮,會想再來!」¹³¹

莎麗家庭餐廳的醬汁就如同顧客留言所呈現,都是由 Sally 自己手工製作,就如同 Sam 在訪談中說到「記得剛開始跟 Sally 回娘家,丈母娘凌晨 4 點用石椿「嘟、嘟、嘟」搗著香料,天才剛亮,丈母娘捧著食物站在門口供養托缽的和尚,他覺得手搗食材太辛苦,下一趟搬來調理機,丈母娘珍重地收下擺在櫃上,結果一放就是幾十年,回泰國的清晨時光還是傳出規律的搗椿聲。」,Sally 追求的是媽媽味道的泰國家鄉菜,因而,所有的料理製作方式也都要與媽媽的做法相同。

所以,泰國料理的精神是「醬汁、香料」,只要能掌握這個原則來創作料理,即使所使用的食材不是泰國土地的食材,但只要醬汁、香料是原汁原味,也就能讓顧客體會到泰國的飲食文化、料理精神,而透過不同的料理方式來傳達飲食文化的

¹²⁹ 留言本編碼:20150404-03。

¹³⁰ 留言本編碼:20171116-02。

¹³¹ 留言本編碼: 20170819-02。

精神,這該也是種文化創意,就如同許景秀、葉秀燕(2015)提及「飲食在歷史、文化與族群的碰撞中,以兼具涵容、吸納、創新與調適等特性」,在 Sally 的料理中部分是以泰國的醬汁香料加上台灣的在地食材的創意泰國料理。

在泰國,涼拌青木瓜絲是每個泰國媽媽都會做的家常料理,而在 Sally 手上則多拌入壓碎的鹹鴨蛋,在酸甜苦辣鹹五味均豐外,多了柔化酸味的鹹韻味道。圖 4-39 及圖 4-40 一般涼拌青木瓜絲與莎麗家庭餐廳的青木瓜絲對照。



圖 4-39 涼拌青木瓜絲 132



圖 4-40 Sally 家的涼拌青木瓜絲 133

¹³² 圖片來源:google 搜尋引擎。

⁵³ 莎麗家庭餐廳臉書粉絲頁,https://www.facebook.com/Samilyhomekitchen/。



圖 4-41 烤鮮竹莢魚配莎麗特製古老配方烤肉醬 134

在泰國,古老配方烤肉醬多來搭配泰式烤肉,在 Sally 的巧思下,以台灣海域 新鮮的竹筴魚外搭古老配方烤肉醬,有著另一股泰式風味。



圖 4-42 綠胡椒蘑菇筍片 135

圖 4-42 這道綠胡椒蘑菇筍片料理,在 Sally 的老家是以雨後的草菇加筍片、碎豬肉,在點綴些綠胡椒拌炒而成,也是 Sally 思念媽媽的一道料理。在台灣,Sally 則以巴西蘑菇代替草菇來製作。

[™] 莎麗家庭餐廳臉書粉絲頁,https://www.facebook.com/Samilyhomekitchen/。

iss 莎麗家庭餐廳臉書粉絲頁,https://www.facebook.com/Samilyhomekitchen/。



圖 4-43 Larb Dib Tuna 泰國東北部特有香料涼拌黑鮪魚 136

圖 4-43 這道 Larb Dib Tuna 泰國東北部特有香料涼拌黑鮪魚,在泰國是以生 牛肉涼拌。而因 Sally 家不吃生牛肉,改用黑鮪魚,口感雖不同,鮮味加分。



圖 4-44 泰東北調味鮭魚生魚片 137

圖 4-44 這道泰東北調味鮭魚生魚片,是以泰國東北調味料常用的越南芫荽加上新鮮的鮭魚生魚片產生的創意料理,越南芫荽在泰國通常是加在生菜沙拉中或春捲中,而泰國東北部則以搭配什錦酸肉拼盤一起食用。

¹³⁶ 莎麗家庭餐廳臉書粉絲頁,https://www.facebook.com/Samilyhomekitchen/。

¹³⁷ 莎麗家庭餐廳臉書粉絲頁,https://www.facebook.com/Samilyhomekitchen/。



圖 4-45 泰北香腸搭配特製辣醬 ¹³⁸

在泰國,泰北香腸,除了豬肉之外,還加進辣椒、蔥等辛香料,煎或烤好切塊 後搭配大蒜、辣椒、生菜一起食用,口味的獨特在於,除了有肉質的香味外,還有 酸辣的口感。而在莎麗家庭餐廳,泰北香腸是搭配 Sally 特製辣醬的創意吃法(如圖 4-44)。



圖 4-46 Gaeng Paneng Pla Tuna 香煎大目鮪魚肚帕能咖哩 139

^{50%} 莎麗家庭餐廳臉書粉絲頁,https://www.facebook.com/Samilyhomekitchen/。

⁵⁹ 莎麗家庭餐廳臉書粉絲頁,https://www.facebook.com/Samilyhomekitchen/。

圖 4-46 莎麗家庭餐廳的這道料理,是以泰國南部的帕能咖哩,那是香氣十足 的傳統咖哩,醬汁濃郁,再將大目鮪魚肚香煎八分熟後,淋上咖哩醬汁,魚肉享用 完後,還能以飯沾醬汁吃完。而在泰國,帕能咖哩通常以搭配白飯享用。



圖 4-47 Kao Niao Ko Moo Yang 香煎泰國魚露醃西班牙伊比利橡子松坂肉 ¹⁴⁰ 圖 4-47 的這道料理,Sally 是以泰國傳統魚露醃製西班牙伊比利橡子松坂肉,在香煎八分熟後,滴一些檸檬魚露,切片配泰國茉莉香糯米飯,這道創意料理不禁令人食指大動。

96

¹⁴⁰ 莎麗家庭餐廳臉書粉絲頁, https://www.facebook.com/Samilyhomekitchen/。

第五章 結論與建議

5.1 結論

透過研究的結果,我們可得知莎麗家庭餐廳的創業動機為思念家鄉(媽媽)的味道、分享文化、媽媽的支持及配偶(Sam)的支持。而在一一檢視各個創業動機之後,會發現每個創業動機,在 Sally 的創業過程都是無法單獨成立的。如果沒有嫁到台灣,不會因為思念家鄉(媽媽)的味道,而在創業的時候想到要以家鄉料理作為創業的主力;如果沒有媽媽的支持,對於沒有料理經驗的 Sally,也就無法重現媽媽的味道;如果沒有配偶(Sam)的支持,Sally 創業的想法最後也就無法實現;而如果沒有 Sally 內化的分享文化來做支撐,也就沒有今日的莎麗家庭餐廳。

也因為分享文化為莎麗家庭餐廳出現的首要因素,為了要將最好的東西分享 給顧客,從食材的選擇、料理的手法、餐廳的氛圍、服務的態度到文化的傳遞,都 將顧客視為是生命裡最重要的家人、朋友,正因為如此,每位來到莎麗家庭餐廳的 顧客,都能真切地感受到 Sally 及 Sam 的用心。

兩個人的用心也就凸顯出莎麗家庭餐廳的關鍵成功因素為料理口味、服務品質、環境氛圍、文化傳遞及顧客感受。這五個因素彼此相互影響,如果少了其中一個環節,就無法出現一訪再訪九訪食訪、五天內三訪、或是生命中最重要的日子都在這度過的高顧客忠誠度。以一家目前一餐一個人800元的價格來說,莎麗家庭餐廳算是高價位的餐廳,但來訪的顧客並未因為價格的提升而卻步,或許,Sally與Sam提高價格的想法,與張忠謀在2019年4月20日在台大前瞻講座中提及「提高價值比降低成本來的更重要」的想法不謀而合,這也是台灣大多數的餐廳所無法做到的部分,畢竟多數餐廳仍以經營績效及成本管控為經營的首要考量。

莎麗家庭餐廳在經營上,除了其他餐飲經營相關論文所提及的產品品質、服務品質、環境氛圍等因素外,莎麗家庭餐廳透過料理作為文化傳遞的媒介,是其他相關餐飲論文較少探討的部分,而這也是莎麗家庭餐廳的特色之一,就如同曾任臺北喜來登大飯店」(Sheraton Grand Taipei Hotel)的「素可泰餐廳」行政主廚,

隨後創立了自己品牌「暹廚泰式料理」的阿明師,於 2017 年接受《VISION THAI 看見泰國雜誌》¹專訪時提及泰國菜不只傳遞著美味,也是傳遞著泰國文化,原汁原味的泰國料理都是傳遞著文化的滋味。

什麼是泰國文化滋味呢?對阿明師來說,就必須掌握的泰國菜的靈魂「香料」,「泰國菜絕對不能省香料,一省,味道就出不來。而且香料一旦不好,醬料就調不好,味道也就不對了。」。而 Sally 料理也如同阿明師一樣,掌握著泰國料理的精髓一醬汁與香料。但她與阿明師不同的地方是,阿明師講求入境隨俗的泰國創意料理,但 Sally 講求的是透過原汁原味的泰式醬汁香料,與台灣在地食材結合,不管是由泰國自己帶回或是自己在家種植香料,甚至是製作香料、處理椰肉的器具都講求傳統的手製器具,為的是追求最傳統、最原味的泰味。也因為這樣的堅持,從 Sally 的料理上可看見料理與文化的創意結合。

5.2 建議

近幾年來,不管是連鎖餐廳、獨立餐廳或是街頭巷尾的小吃店,都因大環境的不景氣來消失、整併或是為了降低成本而出現食安問題。在探究莎麗家庭餐廳的經營後,發現相較於其他餐廳經營,莎麗家庭餐廳並不以追求績效為經營主軸,因而不會因為經營成本的管控或是經營績效的不彰,而導致關店或是出現食安問題,也因如此較能維持創業初衷,就算是逐年提高價格,卻也能穩健持續經營。莎麗家庭餐廳以分享好東西及追求食物天然美味的堅持,不以經營成本或經營績效作為經營考量的想法,可做為未來餐廳經營者的另類思考。

任何與文化相關的產業,都該以文化底蘊為基底,才能持續經營,也較有特色。 否則就如同近年來,街頭巷尾頻頻出現的文創商品、文創餐廳、文創商旅等等文創 相關產業,打著文創大旗提高商品價格,卻多數都缺乏實際的文化底蘊。相較於這 些以文創為噱頭的產業,莎麗家庭餐廳便以 Sally 自身對泰國飲食文化的理解作為 料理的底蘊,並加入對台灣在地食材的想像,展現出飲食結合文化創意,也透過創

¹ VISION THAI 看見泰國雜誌, https://visionthai.net/magazine/, 2017-12-13。

意料理傳遞泰國味的文化,這可作為其他餐廳經營者永續經營的思考方向,也可做 為未來餐飲相關論文研究的另一面向。

民以食為天,而飲食也代表著在地居民的生活文化。事實上飲食文化及文化觀 光其實最能展現出一個國家的文化內涵,可是如果只是經營者的單打獨鬥,卻缺乏 政府部門的政策配合,那在成本及績效的考量下,文化元素就變成會被取捨的部分。 但如果,政府部門可提供穩定低利率持續性的文創貸款,以展現文化內涵為績效表 現,不以獲利為考量,給予經營者一個支持的大環境,在此有利的大環境支持下, 按部就班以文化融入的方式經營,逐漸形成一股以台灣文化為底蘊的文創產業,相 信創業者與政府都能是雙贏的局面。



參考文獻

【書籍】

- 1. 王石番(1991)。傳播內容分析法:理論與實證。台北市:幼獅文化。
- 2. 田秀蘭(2016)。生涯諮商與輔導。台北:學富文化。
- 3. 吳芝儀、李奉儒(譯)(1999)。質的評鑑與研究。台北:桂冠。
- 4. 胡幼慧、姚美華 (1999)。質性研究:理論、方法及本土女性研究實例。臺北市:巨流。
- 5. 許士軍(1993)。管理學。台北:東華。
- 6. 張春興(1989)。張氏心理學辭典。台北市:東華書局
- 7. 張芳全(2013)。論文就是要這樣寫(第三版)。臺北市:心理。
- 8. 葉乃靜(2012)。質性研究。新北市:國家教育研究院。
- 9. 葉重新(2001)。教育研究法。台北:心理出版。
- 10. 陳堯帝(2007)。餐飲管理(第三版)。台北市:揚智文化.
- 11. 蕭玉倩(1999)。餐飲概論。臺北市:揚智。

【學位論文】

- 王孝良(2012)。原住民餐廳創業成功關鍵因素之研究。亞洲大學經營管理學 系碩士論文。
- 王香樺(2010)。台灣連鎖餐飲業經營關鍵成功因素之研究。國立臺北商業技術學院商學研究所碩士論文。
- 3. 王春輝(2005)。休閒遊憩區餐飲業經營成功要素之研究—以台北市木柵貓空為 例。國立台灣師範大學運動休閒管理研究所碩士論文。
- 4. 王玫玉(2002)。醫師的誕生-實習醫師社會化過程之質性研究。私立台北醫學院碩士論文。
- 5. 方威尊(1997)。休閒農業經營關鍵成功因素之研究-核心資源觀點。國立臺灣

- 大學農業推廣研究所碩士論文。
- 6. 李永恒(2015)。台灣地區泰式餐飲經營模式創新之探討。國立臺北科技大學碩士論文。
- 7. 李欣培(2017)。餐飲業結合文創概念對消費者行為影響之研究。國立雲林科技 大學創業管理碩士學位學程碩士論文
- 8. 李冠儒(2015)。庭園餐廳創業動機與關鍵成功因素之研究-以「老古的家」 庭園餐廳為例。國立高雄餐旅大學餐旅管理研究所碩士論文。
- 9. 何麗英(2001)。中部地區都市原住民創業及成功關鍵因素之研究。大葉大學 事業經營研究所碩十論文。
- 10. 周秀蓉(2017)。優質平價火鍋店經營關鍵成功因素。中原大學企業管理研究所碩士論文。
- 11. 林惠美(2012)。澎湖新移民女性創業之研究。國立澎湖科技大學服務業經營 管理研究所碩士論文。
- 12. 林群盛(1996)。連鎖經營產業之營運性關鍵成功因素暨競爭優勢分析一台灣連鎖餐飲業之實證。國立臺灣大學商學研究所碩士論文。
- 13. 林登鴻(2007)。微型中式餐飲業的競爭優勢。逢甲大學碩士論文。
- 14. 林雪芳 (2010)。餐飲創業動機與關鍵成功因素認知之探討。義守大學碩士論文。
- 15. 秦宜婕(2005)。台灣餐飲業創業管理之關鍵成功因素之探討。佛光人文社會學院管理學研究所碩士論文。
- 16. 曹素維(2013)。餐飲業導入科技化服務之關鍵成功因素研究。國立臺北科技大學管理學院經營管理 EMBA 專班碩士論文。
- 17. 黃寶棟(2006)。人格特質、創業動機、創業策略與創業績效之關係研究—以台灣區中小企業創業家為例。成功大學高階管理碩士在職專班 (EMBA) 學位論文。
- 18. 黃惠麟(2011)。劃界? 跨界?-桃園縣火車站周邊印尼飲食店之探討。暨南大學東南亞研究所碩士論文。

- 19. 黃淑貞(2013)。東南亞新移民女性自行創業與家庭角色之探討。暨南大學東南亞研究所碩士論文。
- 20. 黃駿彥(2014)。以 DEMATEL 方法探討餐飲融入文化空間再利用的關鍵成功因素。中國科技大學企業管理系碩士論文。
- 21. 黃鈺升(2011)。餐飲業發展鄉土特色餐關鍵成功因素之研究。私立靜宜大學觀 光事業碩士論文。
- 22. 黃獻祥 (2007)。探討供應鏈管理在台灣餐飲業之關鍵成功因素。朝陽科技大學碩士論文。
- 23. 張莉真(2015)。文創型餐飲之環境氣氛、服務品質及食物品質對顧客滿意度與顧客忠誠度之關係研究:以食養山房為例。國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文。
- 24. 張馨方(2014)。餐飲業創業之過程與經營關鍵要素之探討。世新大學企業管理 研究所碩士論文
- 25. 張靜雅(2014)。資源購型與經營績效:以餐飲業服務業為例。國立東華大學企業管理學系高階經營管理碩士論文。
- 26. 張慧娟(2018)。石門活魚餐廳經營關鍵成功因素。中原大學企業管理研究所碩 士論文。
- 27. 楊敏玲 (1993)。青年女性創業家創業動機、創業類型之研究。國立臺灣大學商學研究所碩士論文。
- 28. 楊振財 (1993) 。我國製藥工業之成功關鍵因素之研究。文化大學企業管理研究所碩士論文。
- 29. 董麗錦(2011)。女性微型創業關鍵成功因素之研究-以餐飲業為例。輔仁大學 企業管理學系管理學碩士在職專班碩士論文。
- 30. 廖瓊雯 (2011)。微型餐飲業創業動機、關鍵成功因素與創業績效之研究。國立高雄餐旅大學碩士論文。
- 31. 廖益聖(2017)。咖啡連鎖店經營關鍵成功因素 —以新竹地區為例。國立交通大學管理科學系所碩士論文。

- 32. 陸小里(2006)。男、女性餐飲業創業者人格特質、創業動機與創業成功之研究。高雄餐旅學院餐飲管理研究所碩士論文。
- 33. 鍾蕎憶(2012)。新移民女性在客家庄創業之研究。國立東華大學族群關係與 文化學系研究所碩士論文。
- 34. 蔡曉娟(1999)。消費者對國際速食連鎖餐廳意象認知之研究。中國文化大學 觀光事業研究所碩士論文。
- 35. 蔡汎傑(2018)。餐館業之策略規劃-以富鼎旺為例。嶺東科技大學國際企業系碩士班碩士論文。
- 36. 鄭美玲(2001) 。女性創業家經驗與生命歷程之研究。國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
- 37. 鄧玲如(2018)。餐飲產業差異化之經營策略與關鍵成功因素之研究—以大台中地區餐飲業為例。朝陽科技大學企業管理系高階產業經營碩士在職專班碩士論文。

【期刊】

- 1. 李孟訓、林俞君,(2010),古<u>坑地區咖啡休閒產業競爭優勢關鍵成功因素</u> 與發展策略之研究,農業經營管理年刊,第15期,頁63-92。
- 2. 余明助、李國慧、陳婉青,(2005), <u>以階層程序分析法探討中小企業新產</u> 品開發成功關鍵因素之研究,中華管理學報, 6(4),頁 1-17。
- 3. 鄭健雄、林士彥,(2008),<u>休閒農場服務競爭優勢與經營對策之探討</u>,生物 與休閒事業研究,6(1),18-32。
- 4. 施志宣, (1995), <u>餐飲業經營管理成功因素之研究-以西式速食業為實証</u>,第 一屆食飲管理學術研討會論文集。
- 5. 高成鳶,(1997),<u>論飲食文化在世界學術體系中的地位</u>,中國飲食文化學術研討會論文集。台北市:中國飲食文化基金會。
- 6. 許景秀、葉秀燕, (2015), 原民飲食作為文創產業-臺東達魯瑪克部落的創

- 意/異/藝族群料理,中國飲食文化, 11(2), 69-109.
- 7. 王明元、陳慧貞, (2009), <u>主題餐廳結合文化創意產業經營成功因素之探</u> <u>討-以高雄懷舊餐廳爲例</u>,商業現代化學刊,5(2),55-69。
- 林金定,(2005),<u>質性研究方法:訪談模式與實施步驟分析</u>,身心障礙研究季刊,3(2),122-136。
- 9. 張芬芬, (2010), <u>質性資料分析的五步驟:在抽象階梯上爬升</u>,初等教育 學刊,35,87-120。
- 10. 高淑清, (2008), <u>質性研究的 18 堂課-首航初探之旅</u>, 高雄市, 麗文文 化。
- 11. 林佩璇, (2000), 行動研究與課程發展, 研習資訊, 17(4), 36-42。
- 12. 鄭陸霖, (2004), 全球在地化的多重軌跡—台北市異國餐飲的時空構成, 東 吳社會學報, 17, 1-40。
- 13. 周秀蓉, (2005), <u>不同世代對異國美食選擇偏好,生活型態與消費行為之探</u> 討,第十屆餐飲管理學術研討會,1-11。
- 14. 陳貴凰 , (2005) , <u>有機餐飲之經營</u> , 休閒農業與農業之永續發展研討會專刊 , 13-25 。 行政院農業委員會農業試驗所 。
- 15. 陳尚懋, (2010), <u>塔克辛與泰國的政治發展</u>, 台灣民主季刊, 第7卷第4期, 183-190。
- 16. 林信宏、高嘉凰、汪仲仁,(2017),<u>探討原汁原味或本土風味對異國料理餐</u> 廳之影響,休閒保健期刊,18,109-128。
- 17. 賴守誠,(2008)。食物的文化經濟與農鄉發展:義大利慢食運動及台灣客家 飲食運動的個案比較。農業推廣學報,42,45-72。
- 18. 蕭新煌、林開忠,(2011),<u>自立、鄉愁與融入:越南配偶小吃店在臺灣</u>,第 十二屆中華飲食文化學術研討會論文集,121-148。